

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS Y
CONSTRUCCIONES.

CASO: AURIGA CIA. LTDA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TOMÁS GABRIEL VALLE VALLEJO

DIRECTOR: ING. COM. VICENTE TORRES ESCOBAR MGTR.

QUITO, MARZO 2015

Profesor Director: Vicente Torres Escobar Mgtr.

Profesor Informante 1: Irina Verkovitch

Profesor Informante 2: María Belén Sandoval Aguilar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a toda mi familia por haber estado conmigo no solo durante el proceso de elaboración de este proyecto sino durante toda mi carrera universitaria. En especial a mis padres por haber sido el pilar fundamental en mi vida y haberme brindado todo su amor, consejos y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a mis padres por haber sido una parte fundamental en mi desarrollo personal y profesional, corrigiendo mis faltas y reconociendo mis logros. A mi padre por todo ese amor y consejos de vida que me han ayudado a crecer y ser mejor ser humano a lo largo de mi vida. A mi madre por el cariño y amor incondicional que me ha ayudado a superar todos los obstáculos presentes en mi vida.

Agradezco a mis abuelitos, tíos y primos, ya que gracias a su ayuda, apoyo, comprensión y cariño han sido parte fundamental en este proceso y en mi vida.

A Vicente Torres, por toda la colaboración, consejos y apoyo brindado durante la elaboración de este proyecto.

Y finalmente a mis compañeros y amigos, ya que con su amistad, conocimiento y apoyo, hemos logrado cumplir con nuestros objetivos y metas propuestas.

INDICE

INTRODUCCION, 1

1. MEJORAMIENTO EMPRESARIAL, 4

1.1. EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL, 4

1.1.1. Conceptualización, 4

1.2 PLANES DE MEJORAMIENTO, 12

1.2.1. La planificación y la empresa, 12

1.2.2. El plan de mejoramiento, 13

1.2.3. Los procesos de planificación, 15

1.3 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL, 22

1.3.1. Desarrollo de la empresa, 22

1.3.2. El mejoramiento empresarial como estrategia de desarrollo, 22

1.4 CONDICIONES PARA EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL, 24

1.4.1. La empresa en crisis, 24

1.4.2. La empresa hacia adelante, 25

2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA , 30

2.1 QUE ES LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA, 30

2.2 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 31

2.3 PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 33

2.4 LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO EXTERNO, 35

2.5 ENTORNO GENERAL, 36

2.6 COMPETENCIA, 39

2.7 LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE INTERNO, 42

1.4 CADENA DE VALOR,43

3. AURIGA CIA. LTDA. DIAGNÓSTICO, 45

3.1 GENERALIDADES, 45

3.2 ANTECEDENTES, 45

3.3 MERCADO, 47

3.4 ESTADOS FINANCIEROS, 54

3.4.1 . Estado de Situación financiera y de resultados (2011-2013), 54

3.4.2. Índices y análisis financiero, 56

3.5 CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL, 60

3.6 ADMINISTRACION ACTUAL, 67

3.7 SATISFACCION LABORAL, 86

4. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO, 91

4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGICO, 91

4.1.1 Ciudadanía organizacional, 91

4.1.1.1 . Nombre de la propuesta, 91

4.1.1.2 . Diagnostico Resumen, 91

4.1.1.3 . Antecedentes, 92

4.1.1.4 . Justificación, 92

4.1.1.5 . Objetivos, 93

4.1.1.6 . Actividades, 94

4.1.1.7 . Presupuesto de la propuesta, 95

4.1.2 Gestión Empresarial, 98

4.1.2.1 . Nombre de la propuesta, 98

4.1.2.2 . Diagnostico Resumen, 98

4.1.2.3 . Antecedentes, 99

4.1.2.4 . Justificación, 99

4.1.2.5 . Objetivos, 100

4.1.2.6 . Actividades, 101

4.1.2.7 . Presupuesto de la propuesta, 102

4.1.3 Satisfacción Laboral, 105

4.1.3.1 . Nombre de la propuesta, 105

4.1.3.2 . Diagnostico Resumen, 105

4.1.3.3 . Antecedentes, 106

4.1.3.4 . Justificación, 106

4.1.3.5 . Objetivos, 107

4.1.3.6 . Actividades, 108

4.1.3.7 . Presupuesto de la propuesta, 109

4.1.4 Ventas, 112

4.1.4.1 . Nombre de la propuesta, 112

4.1.4.2 . Diagnostico Resumen, 112

4.1.4.3 . Antecedentes, 112

4.1.4.4 . Justificación, 113

4.1.4.5 . Objetivos, 114

4.1.4.6 . Actividades, 115

4.1.4.7 . Presupuesto de la propuesta, 116

4.1.5 Económico – Financiero, 119

4.1.5.1 . Nombre de la propuesta, 119

4.1.5.2 . Diagnostico Resumen, 119

4.1.5.3 . Antecedentes, 120

4.1.5.4 . Justificación, 120

4.1.5.5 . Objetivos, 122

4.1.5.6 . Actividades, 122

4.1.5.7 . Presupuesto de la propuesta, 123

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 126

5.1 CONCLUSIONES, 126

5.2 RECOMENDACIONES, 133

6. BIBLIOGRAFÍA, 134

RESUMEN EJECUTIVO

En la empresa de servicios y construcciones Auriga Cia. Ltda, la mayoría de los procesos de gestión administrativa no se encuentran institucionalizados, formalizados, ni tienen una base científica, debido a que en la empresa no existen personas encargadas con el conocimiento suficiente para la gestión administrativa, lo que conlleva a que no se desarrollen métodos de gestión acordes a los negocios actuales. En base a lo cual en este trabajo de titulación se plantean como objetivos:

- Diagnosticar el estado de los procesos administrativos de la empresa Auriga Cia. Ltda.
- Determinar los ámbitos y áreas para aplicar un plan mejoramiento administrativo en la empresa Auriga Cia. Ltda.
- Desarrollar un compendio de propuestas y estrategias administrativas que consoliden y mejoren la gestión de la empresa Auriga Cia. Ltda.

En base a un análisis interno de los procesos administrativos y la situación actual de la empresa se plantea posibles proyectos de mejoramiento en los siguientes ámbitos: talento humano, ventas, económico-financiero y ciudadanía organizacional.

INTRODUCCION

En todo tipo de negocio sea desde el más simple al más complejo, el mejoramiento empresarial con su motor la gestión administrativa es la base para poder llegar al éxito, ya que mediante la administración se puede organizar, dirigir y controlar de una manera eficiente el entorno interno y externo de la empresa o negocio con el uso de recursos necesarios y planificados. Una parte fundamental y primordial en la gestión administrativa es la administración estratégica para que de esta manera una empresa pueda analizar y tomar las decisiones adecuadas para su gestión, a pesar de su gran importancia en el desarrollo de cualquier negocio, en muchas empresas en especial pequeñas y medianas es clara la falta de una gestión administrativa correcta y por ende es escaso la aplicación de una administración estratégica por parte de la gerencia lo cual no permite que tome decisiones estratégicas diariamente. En el caso de Auriga Cia. Ltda. la falta de una manejo administrativo correcto presenta a la empresa como una entidad desorganizada e ineficaz lo cual dificulta diagnosticar y corregir errores existentes y desempeñar funciones administrativas de la manera correcta.

La empresa Auriga Compañía Limitada, es una organización fundada y constituida en la ciudad de Quito en el año 2007. Su giro de negocio se basa en el diseño y construcción inmobiliaria de aspectos comercial y residencial, en este momento realiza sus actividades de construcción especialmente en la ciudad de Ambato con el proyecto de departamentos Mizar ubicado en Ambato en las calles Shyris e Imbabura.

En la empresa de servicios y construcciones Auriga Cia. Ltda, la mayoría de los procesos de gestión administrativa no se encuentran institucionalizados, formalizados, ni tienen una base científica, debido a que en la empresa no existen personas encargadas con el

conocimiento suficiente para la gestión administrativa, lo que conlleva a que no se desarrollen métodos de gestión acordes a los negocios actuales. Considerando esto como fundamento es necesario diagnosticar el estado actual de la compañía y de esta manera poder desarrollar y consolidar un plan administrativo en la empresa Auriga Cia. Ltda, que se enfoque en el mejoramiento empresarial y que ayude a la empresa a crecer y poder consolidarse en el mercado inmobiliario. Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la situación de la empresa Auriga Cia. Ltda para de esta manera poder desarrollar un proyecto factible de mejoramiento empresarial y administrativo en base a la teoría de la administración estratégica y así establecer un compendio de estrategias especializadas y viables, que consoliden y mejoren la gestión de la empresa Auriga Cia. Ltda, para esto es necesario un conocimiento amplio de teorías y conceptos relacionados con la administración estratégica y el mejoramiento empresarial que sirven para mejorar procesos, ahorrar costos, tener un ambiente de trabajo adecuado, calidad en los productos y por ende satisfacción al cliente, en base a lo cual es primordial determinar los ámbitos y áreas deficientes en la empresa para aplicar un plan de mejoramiento, y así desarrollar un compendio de propuestas y estrategias administrativas que consoliden y mejoren la gestión administrativa de la empresa.

En base al análisis de la situación actual de la empresa Auriga Cia. Ltda. Se desprenden una serie de situaciones que permiten entender las fallas administrativas de la empresa y así plantear las propuestas pertinentes para la mejora tanto a corto, como a largo plazo de la organización y obtener resultados satisfactorios en aspectos económicos-financieros, laborales y de crecimiento en el mercado.

Como lo habíamos mencionado la empresa Auriga Cia. Ltda. no cuenta con los pilares fundamentales de la administración de una organización , los cuales son: La planificación, la organización, la dirección y el control. La falta de una planificación previa se ve

reflejada al no existir una misión, visión, objetivos y políticas formalizadas e institucionalizadas en la empresa, lo que hace que la organización en general no tenga una guía clara de lo que es, lo que quiere y cómo maneja una relación correcta entre empresa-empleado y empresa-cliente. Esto se debe principalmente al escaso involucramiento de la alta gerencia con sus empleados, lo cual no permite a la administración tomar decisiones adecuadas y satisfactorias en base a la situación real de la empresa, es por esto que no se definen ni implementan programas necesarios en cuanto al liderazgo, talento humano, motivación y satisfacción laboral.

Con la propuesta planteada en el presente trabajo y respondiendo a la problemática detectada en el diagnostico respectivo, se considera que la empresa Auriga Cia. Ltda. Sufrirá una profunda transformación de sus procesos administrativos y alcanzara el camino a su mejoramiento, visualizando su éxito económico, financiero, laboral y porque no decirlo social. La propuesta se deberá ejecutar de una manera profesional continua e integral, se pretende que las acciones enfrenten a los problemas y surja una nueva empresa en donde los ideales, los fines tanto a corto como a largo plazo se cumplan y se usufructúen.

1. Mejoramiento Empresarial

1.1 EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

1.1.1 Conceptualización.

Lo importante en la vida de todo ser humano es ser cada día mejor para de esta manera estar satisfecho y feliz con uno mismo. En una empresa se aplica cada día este principio con el objetivo de satisfacer al cliente, esto se debe a que todo empresario y sus respectivos trabajadores deben generar un espíritu empresarial. “El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos” (Varela, 2000, p.8).

Toda empresa necesita de algo que le impulse a la excelencia de sus servicios o productos, con el objetivo de satisfacer y cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, pero para esto el factor clave que toda empresa debe tomar en cuenta es la garantía de calidad del producto lo cual marco una cambio de suma importancia en el Japón años atrás, esta garantía de éxito se refiere al control de calidad lo cual inicia con la idea de lograr calidad mediante inspecciones para así evitar ofertar productos defectuosos en el mercado, lo cual no es una solución definitiva al problema ya que inspeccionar solo evita vender productos defectuosos pero no elimina su producción. Es por esto que en el Japón se adoptó un nuevo enfoque el cual se basa en el control o supervisión de los factores del proceso, es decir un control del proceso de fabricación, lo cual ahorra dinero

en inspecciones pero no elimina tampoco el problema como tal ya que este enfoque no resuelve los problemas de seguridad, confiabilidad y economía del producto, es por esto que en el Japón a partir de los años 60 se desarrolla un control de calidad basado en los dos enfoques anteriores, es decir un control de calidad que abarque y comprenda una participación total de toda las divisiones de la empresa y sus empleados, para así tener un control total de la planificación, diseño y desarrollo de los productos de la empresa. Al hablar de este control nos referimos a lo que se conoce en el mundo empresarial como Control Total de Calidad, una teoría desarrollada por el famoso gurú japonés de la calidad Kaoru Ishikawa con la cual el Japón logro la mayor calidad de sus productos en comparación a otros de todo el mundo, exportándolos a todo el planeta y satisfaciendo la demanda de los consumidores a nivel global. Esta teoría se basa en seis características principales las cuales son:

“Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización, educación y capacitación en control de calidad, actividades en círculos de CC, auditoria de CC (premio de Aplicación Deming y auditoria presidencial), utilización de métodos estadísticos y actividades de promoción del control de calidad a escala nacional” (Ishikawa, 1988, p.33).

La clave fundamental para desarrollar el control total de calidad es la educación en control de calidad, la cual según la teoría japonesa debe ser constante e igual para todos los empleados de la empresa desde los gerentes hasta los obreros, es decir debe existir una capacitación de manera indefinida y constante tanto a corto y largo plazo. Una vez establecida una educación total de control de calidad en la empresa, es necesario establecer

el pilar fundamental desde el cual se deben regir los procesos y la calidad de la empresa, que se basa en cumplir con todos los requisitos del cliente y saber que el producto no podrá satisfacer al consumidor si su precio es muy alto. Es por esto que el control de calidad debe seguir tres pasos importantes , los cuales son: “Entender las características de calidad reales, fijar métodos para medir y probarlas (prueba sensorial) y descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre estas y las características de calidad reales” (Ishikawa, 1988, p.44).

Partiendo del espíritu empresarial mencionado en un principio toda empresa o compañía realiza sus funciones y se desarrolla en base a factores externos como es el caso de factores de mercado, económicos, políticos, entre otros, y de factores internos como por ejemplo los empleados, procesos, y capital. Estos factores marcan el éxito o fracaso tanto de grandes o pequeñas organizaciones a lo largo del mundo empresarial. Al desarrollarse una empresa, los problemas son muy comunes y en su gran mayoría están determinados por factores internos que por lo general el jefe o el empresario a cargo de cada departamento o de la empresa tiene y puede actuar para solucionarlos y mejorarlos, es aquí en donde entra el mejoramiento empresarial el cual se define como “ un sistema para elaborar e implementar de manera conjunta, planes de acción que contribuyan a mejorar el desempeño y eficiencia de la empresa en busca de una mejor posición competitiva en el mercado” (Recursos S.A.C Consultoría Empresarial, 2012).

En el entorno empresarial toda empresa a lo largo de su desarrollo se enfrenta a cambios abruptos es decir significativos y captados con facilidad ,

pero a su vez se enfrenta a cambios graduales los cuales son igual de importantes pero muchas veces no se toman en cuenta y para que una empresa pueda seguir adelante debe adaptarse a estos cambios y por ende cambiar según el entorno, es aquí donde es necesario el mejoramiento empresarial. Al hablar de este concepto y en base al control total de calidad mencionado anteriormente uno de los gurús en el tema Masaaki Imai propone una teoría en la cual se toma en cuenta los cambios graduales y abruptos mencionados anteriormente, denominada KAIZEN en la cual según Imai (1989): “KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores” (p.39). Es decir esta teoría que involucra a toda la empresa en su totalidad considera que nuestra forma de vida en general sea tanto vida laboral, social y familiar debe ser mejorada de forma constante. La filosofía de KAIZEN al involucrarse con toda la empresa cubre todas las prácticas administrativas indispensables en toda organización como es el caso de productividad, control de calidad y sistema de sugerencias. En el caso de la productividad la cual depende de una buena administración en la que se debe manejar por estándares los procesos y estos se deben mantener y mejorar de manera constante para que una empresa pueda tener una mejor productividad. “El mejoramiento se refiere a mantener los estándares mediante entrenamiento y disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares” (Imai, 1989, p.42). Es por esto que el mejoramiento se divide en KAIZEN e innovación definiendo según Imai (1989): “KAIZEN como mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos. La innovación implica una mejora drástica en el statu quo

resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y/o equipo” (p.42-43). En el caso del control total de calidad (CTC) el cual en Japón ha llegado a incluir mercadotecnia, ventas y también servicio, se relaciona con el KAIZEN para brindar una perspectiva más clara de este enfoque utilizando las famosas Siete Herramientas Estadísticas del control de calidad siendo : “ Aseguramiento de la calidad, reducción del costo, cumplir con las cuotas de producción, cumplir con los programas de entrega, seguridad, desarrollo del nuevo producto, mejoramiento de la productividad y administración del proveedor” (Imai, 1989, p.50). Por último tenemos la relación directa del KAIZEN y el sistema de sugerencias, el cual se desarrolla y se involucra directamente con el sistema de control de calidad de la empresa, este sistema de sugerencias está incorporado en la estrategia KAIZEN para de esta manera generar un buen número de sugerencias por parte de los trabajadores y así la administración considerarlas y poder mejorar los estándares de los cuales los empleados se guían para desempeñar su trabajo, “... los empleados pueden participar en KAIZEN en el lugar de trabajo y desempeñar un papel vital en el mejoramiento de estándares” (Imai, 1989, p.52).

Con el anhelo de cumplir a plenitud las necesidades del cliente desarrollando productos y servicios que cumplan en su totalidad con sus expectativas y necesidades, se ha desarrollado también otra técnica o cultura de gestión para desarrollar mejoras en base a los problemas y errores que existen en los procesos de un empresa, esta técnica engloba métodos estadísticos, trabajo en grupo y reajuste de procesos para de esta manera

desarrollar una empresa que produzca un producto u ofrezca un servicio en base a lo que el cliente prefiere o necesita. Esta técnica se la conoce como Six Sigma, el término se refiere “...al objetivo de reducir los defectos hasta casi cero. Sigma es la letra griega que los estadísticos utilizan para representar la desviación estándar de una población” (Pande, Neuman & Cavanagh, 2002, p.4). Es decir que el propósito principal del Six Sigma es reducir u obtener desviaciones estándar muy pequeñas para que de esta manera los productos o servicios cumplan en su totalidad con las expectativas y necesidades del cliente. Para que una empresa cumpla con lo dicho anteriormente es importante que tome en cuenta y cumpla con seis ingredientes necesarios para conseguir el nivel Six Sigma, los cuales son: “...auténtica orientación al cliente, gestión orientada a datos y hechos, orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos, gestión proactiva, colaboración sin fronteras y búsqueda de la perfección” (Pande et al., 2002, p.7).

La esencia del Six Sigma es el cliente, es por esto que la orientación al cliente por parte de la empresa y sus integrantes es fundamental, ya que esta técnica empieza con el cliente, debido a que los defectos en los cuales trabaja el Six Sigma se originan por la falta de cumplimiento de los requisitos del cliente y termina con este, debido a que el impacto y mejoras del Six Sigma solo se pueden medir con la satisfacción del cliente. Una vez establecida la esencia del Six Sigma, la técnica se centra en los procesos mediante una mejora continua, una gestión proactiva, trabajo en equipo constante y la búsqueda de perfección en dichos procesos para así cumplir los requisitos del cliente. Para que el Six Sigma se pueda implementar en la

empresa y funcione como tal es necesario establecer una infraestructura diseñada para el mejoramiento y rediseño de la organización, y para esto se debe desarrollar los siguientes siete roles en la empresa : “El consejo directivo, los patrocinadores, el responsable de implantación, el tutor de Seis Sigma, el jefe de equipo o jefe de proyecto, los miembros del equipo y el propietario del proceso” (Pande et al., 2002, p.23).

Por otro lado nos encontramos con un mundo cada vez más cambiante y desarrollado debido al fenómeno de la globalización y al gran avance de la tecnología, lo cual nos lleva a otros factores de suma importancia para el desarrollo y mejoramiento empresarial, como son la creatividad y la innovación, factores claves para adaptarse a cambios y sobre salir del resto mediante la diferenciación.

Creatividad e innovación son palabras con significados distintos pero que se relacionan directamente, según Héctor Murcia (2011) las define como: “Creatividad a la posibilidad de formular nuevas iniciativas de acción que se pueden concretar en ideas creativas, mientras que innovación es el paso del pensamiento a la ejecución, transformando esas ideas creativas en realizaciones materiales que se pueden ver frente al mercado y mercadeo” (p.40). Partiendo de estos conceptos podemos concluir que creatividad sin innovación no puede existir o viceversa, y es de suma importancia para la creación de nuevas ideas, nuevos proyectos, nuevos procesos, y en especial para el marketing por ende un balance entre creatividad, innovación y marketing puede cambiar para bien a las organizaciones, es por esto que muchos empresarios en la actualidad tratan de fomentar la creatividad y por

ende la innovación en las empresas mediante varios métodos que consisten en la participación constante de los empleados con el objetivo de producir motivación para nuevas ideas y conceptos útiles para el desarrollo, mejoramiento empresarial y satisfacción laboral, métodos como: “Brainstroming. Lluvia o tormenta de ideas, palabras al azar o asociación libre, pensar y decir, sinéctica. Unión de elementos diferentes y aparentemente inconexos y pensamiento lateral” (Murcia, 2011, p.49-52). Estas nuevas ideas se pueden llevar acabo en una empresa mediante la investigación y desarrollo que realice la empresa, existen varios manuales desarrolladas a lo largo de la historia por organizaciones internacionales que fomentan la investigación y desarrollo en el mundo empresarial, por ejemplo existe el manual de Frascati desarrollado en 1963 con varias ediciones y mejoras hasta la actualidad desarrollado por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), en este manual se enfatiza la medición de los recursos humanos y financieros dedicados a la investigación y desarrollo experimental, con el objetivo principal de que se entienda de mejor manera el papel de la ciencia y la tecnología mediante el análisis de los sistemas nacionales de innovación. Otro manual importante para el desarrollo empresarial mediante la innovación es el manual de Oslo es cual se basa en la innovación del producto, proceso, mercadotecnia y de organización es decir en “... la adquisición de tecnología no incorporada y de *know –how*, la adquisición de tecnología incorporada, la puesta a punto de la herramientas y la ingeniería industrial, el diseño industrial, adquisición de capital, inicio de la

fabricación y la comercialización de productos nuevos y mejorados”
(Murcia, 2011, p.116).

1.2 PLANES DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.

1.2.1 La planificación y la empresa

La base para toda organización o empresa es la planeación o planificación, de la cual se parte para el desarrollo controlado y factible de los procesos, objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo que una empresa maneja y plantea. El factor clave para el desarrollo de una planificación eficaz es la alta gerencia que en muchos casos no realizan planes de mejoramiento empresarial sino hasta después de pérdidas monetarias o de mercado considerables, las cuales hacen caer en cuenta a los gerentes o presidentes de compañías, que deben hacer algo para mejorar las cosas, y este cambio o mejoramiento debe empezar desde ellos mismo, siempre recordando que el principal objetivo es la mejora continua de la organización para de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para lograr las mejoras es indispensable tomar las decisiones adecuadas y posibles, tomando en cuenta todos los factores presentes en estas, según James Harrington (1997) las 3 directrices clave para el liderazgo son: “Nunca sacrificar la calidad por costos y/o programación, nunca sacrificar programación por costos y perder dinero en una transacción individual si le toca, para construir relaciones a largo plazo” (p.52). Tomando en cuenta

estas directrices planteadas el siguiente paso importante por parte de la alta gerencia es un fuerte compromiso con la empresa y con los cambios que se quieran realizar para mejorar, para así adaptarse a una nueva y mejor forma de administrar la organización.

El principal y fundamental objetivo de toda empresa es alcanzar mediante su servicio o producto la satisfacción del cliente, es por esto que el cliente de entre todos los grupos de interés de una organización es el más importante, “... el cliente y/o consumidor externo desempeña un rol único en el proceso total. El representa los puntos inicial y final de este” (Harrington, 1997, p.133). Es así que en la actualidad la alta gerencia debe tomar en cuenta al cliente desde el comienzo del proceso de planeación y mejoramiento, para que de esta manera, la satisfacción del cliente sea algo fundamental en todos los departamentos y procesos que desempeña una empresa, con el objetivo de hacer negocios con clientes leales y satisfechos, ya que estos clientes representan mayor rentabilidad a la empresa que buscar nuevos clientes, “... si a través de una decidida y enérgica campaña de ventas, una organización incrementa su base de clientes en un 10% pero pierde el 15 % de su base actual, rápidamente ira cuesta abajo y estará pagando mucho por esto” (Harrington, 1997, p.134).

1.2.2 El plan de mejoramiento (como enfocar a mejorar).

Al entender la importancia de la planeación en la empresa por parte de la alta gerencia para así satisfacer a sus clientes, el plan de mejoramiento de la empresa debe contener y unir a la calidad total y a la planeación estratégica

para que de esta manera una empresa pueda crecer, mejorar y crear un mejor ambiente para sus empleados y poder satisfacer de manera plena a sus clientes.

Por lo mencionado, primero debemos entender por separado estos dos aspectos de gestión empresarial que forman parte de un plan de mejoramiento, los cuales son: ***calidad total y planeación estratégica***.

La calidad total mencionada anteriormente a lo largo de este capítulo se puede definir como:

“Una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.” (Mariño, 1993, p.16)

Es decir la calidad total es una filosofía empresarial que se relaciona directamente con la cultura organizacional de la empresa, abarcando varios aspectos importantes como es la orientación al cliente, compromiso, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, entre otros. Esto significa que si se adopta esta filosofía, debe estar con la empresa de manera constante durante toda su existencia.

Por otro lado la planeación estratégica es el aspecto fundamental para la fijación y formulación de la estrategia global y general en una empresa, que es la base para la toma de decisiones. Siendo así a esta se la puede definir entendiendo primero que es una estrategia. En el campo empresarial se la define como: “La orientación de largo plazo que dan los altos directivos a su organización. Por tanto, al hablar de estrategia se abarcan tres elementos importantes: el rumbo que desea seguir, el carácter de largo plazo y la

responsabilidad de quien fija la estrategia, la alta dirección” (Mariño, 1993, p.45). En base a esta definición se puede resumir en que la planeación estratégica como tal, es la toma de decisiones y acciones de la empresa para sostener sus ventajas competitivas a largo plazo.

Tras definir tanto a calidad total y a la planeación estratégica, el consultor Hernando Mariño en uno de sus libros propone el término de ***planeación estratégica de la calidad total***, el cual empalma tanto los términos de planeación y estrategia con los de la calidad total, y define a este término como “... el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la visión y la política de calidad total de la organización, concentrando y desplegando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo” (Mariño, 1993, p.46).

1.2.3 Los procesos de planificación

El plan de mejoramiento continuo que se ha definido mediante la planificación estratégica de la calidad total mencionada anteriormente y para poder establecerlo en la empresa debe seguir un proceso el cual contiene cuatro fases complementarias las cuales son: pensamiento estratégico, planeación del portafolio, plan estratégico de mejoramiento de la calidad y por último el planeamiento operativo.

Pensamiento Estratégico:

En esta etapa de la planeación se sugiere que la alta gerencia realice un análisis previo y constante tanto de factores externos e internos que influyan en la compañía de manera constante, para de esta manera tener una visión clara de la situación y la posición de la empresa dentro de su entorno. Entre los factores externos que se debe analizar según Hernando Mariño (1993) son: Aspectos “Económicos, sociales, ecológicos, financieros, políticos, tecnológicos, demográficos y de competencia” (p.46-47). Para así tener una evaluación externa clara del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y poder tomar decisiones acertadas en cuanto a nuevas estrategias y cursos de acción que se desarrollen a la par con los diferentes factores externos. En el aspecto de análisis interno lo importante que debe establecer toda empresa es “... cuáles son sus fortalezas principales, que cosa sabe hacer extraordinariamente bien en relación con sus competidores, y cuáles son sus mayores debilidades, para competir con éxito en el mercado” (Mariño, 1993, p.47); para de esta manera tener una idea clara de lo que la empresa desea ser y hacer en el futuro, es decir con qué tipo de negocio y gestión empresarial quisiera competir en el mercado.

Tras haber analizado y evaluado el entorno externo e interno de la empresa, el objetivo primordial de esta primera fase es establecer la misión, visión y la política de calidad de la empresa las cuales son directrices a largo plazo que son base del funcionamiento de esta.

Planeación del portafolio:

La segunda etapa la cual se refiere al portafolio de la empresa, que representa los productos que se planea fabricar y ponerlos en el mercado. Es importante aclarar que en esta etapa se toma en cuenta no solo como tal los productos o posibles productos de la empresa sino también un análisis del mercado y los métodos que se emplearan para poder lanzar al mercado dichos productos y tener una buena acogida y un crecimiento constante de consumidores leales. En esta etapa la empresa define productos y los mercados, tomando en cuenta su posición competitiva en cada uno de ellos, identifica sus debilidades, amenazas, sus fortalezas y oportunidades que se le brindan para mejorar su posición.

Plan estratégico de mejoramiento de calidad

La tercera fase del modelo de planeación estratégica de la calidad total, es la más compleja debido a que en esta se toma en cuenta a todos los factores internos y externos de la empresa mencionados anteriormente, con el objetivo de identificar y definir los factores de mejoramiento más importantes para poder cumplir la misión y la política de calidad establecidas en la primera fase y de esta manera alcanzar poco a poco la visión de la empresa. Hernando Mariño plantea un método para desarrollar esta fase con éxito y así definir estos objetivos vitales de mejoramiento. Este

método se basa en escuchar las seis voces que conforman la empresa y su entorno estas son: la voz del cliente, la voz de la comunidad, la voz de las mejores empresas, la voz de los empleados, la voz de los dueños y la voz del proceso.

La voz del cliente, el principal objetivo de toda empresa y de su planificación estratégica es desarrollar sus actividades y procesos de manera que se relacionen con el entendimiento perfecto de las necesidades del cliente, para así satisfacerlo de manera plena con un producto o servicio de calidad.

“Se debe escuchar tanto la voz del cliente externo, que es la más fuerte, como la voz del cliente interno, toda vez que la empresa, en su estructura interna, es una cadena de calidad con clientes y proveedores unidos como eslabones; el eslabón inicial y el final es el cliente externo, y si no hay calidad interna ninguna organización podrá satisfacer al cliente externo.” (Mariño, 1993, p.51.)

Para poder escuchar al cliente externo que es el principal, como mencionamos en la cita anterior, existen varias maneras, en las cuales en su mayoría se aplican técnicas estadísticas producto de encuestas directas o indirectas, estas maneras o procesos deben contar con un proceso de diseño, ejecución y análisis de resultados por parte de los ejecutivos y personal de la empresa con el fin de conocer con exactitud los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes potenciales de la empresa y así determinar la dirección a seguir.

El proceso de escuchar al cliente externo debe responder a algunas preguntas para obtener los resultados deseados y que entre otras se pueden circunscribir a las planteadas por diversos autores como:

“¿A quién se debe deleitar?, ¿Qué necesitan y que esperan de su proveedor?, ¿Cómo mide el cliente las características del producto o del servicio?, ¿Cuál es la importancia relativa de cada característica de calidad identificada?, ¿Cómo responde la empresa a las características de calidad identificadas por los clientes? y ¿Qué calificación nos otorga el cliente respecto a las características claves de calidad frente a la competencia?” (Mariño, 1993, p.52-54)

La voz de la comunidad, al hablar de comunidad se quiere decir el entorno en donde se desenvuelve la empresa, por ende la comunidad es un factor muy importante y que la empresa debe tomar en cuenta, debido a que los recursos con los que cuenta la empresa para su funcionamiento en su gran mayoría provienen de esta y la actividad que la organización realiza tiene un impacto directo en dicha comunidad, el cual puede ser bueno o malo dependiendo del giro de negocio y como se maneje los procesos. Es por esto que es de suma importancia escuchar a la comunidad para saber su opinión acerca de los impactos de la empresa en esta.

La voz de las mejores empresas, en las diferentes industrias que constan en un mercado, existen empresas grandes, medianas y pequeñas, las cuales se diferencian por el establecimiento y desarrollo de políticas y prácticas empresariales. Las empresas que logran crecer a lo largo del tiempo son las que desarrollan las mejores políticas y prácticas empresariales las cuales hacen que la empresa cumpla con las expectativas del cliente por ende satisfacen sus necesidades y logran crecer en el mercado. Es por que al hablar de la voz de las mejores empresas se pretende objetivar que “... el proceso continuo de investigación de las mejores políticas y prácticas empresariales que conducen a deleitar y a ser considerada la empresa como el mejor proveedor” (Mariño, 1993, 55). Es decir trata de que una empresa aprenda, aplique y mejore políticas y prácticas de otras empresas, y a su vez

implica conocer perfectamente el mundo interno y evaluar constantemente el entorno.

La voz de los empleados, toda empresa tiene como recurso o factor más importante a los trabajadores, ya que los empleados son los que realizan los diferentes procesos y cumplen con las practicas y políticas establecidas para elaborar el producto o brindar el servicio en base a las expectativas y necesidades del cliente, es decir podemos decir que los empleados son la empresa como tal. Es por esto que la voz de los empleados es muy importante para identificar posibles mejoras para satisfacer las expectativas de los clientes como “cambios requeridos en políticas, procedimientos, programas, actitudes gerenciales para desarrollar una cultura de calidad total” (Mariño, 1993, p.58-59).

La voz de los dueños, en este caso hay que considerar que los propietarios de la empresa son los dueños y responsables de proporcionar el capital necesario para que la empresa pueda desarrollar sus actividades a corto, mediano y largo plazo, es por esto que es de suma importancia escuchar a los dueños ya que según su satisfacción con los resultados de su inversión la empresa contara con los recursos económicos necesarios para su continuidad en la industria.

La voz del proceso, la cual es la última de las seis voces mencionadas por Hernando Mariño, y una de las más primordiales , ya que en base a esta se puede satisfacer adecuadamente a los clientes, debido a que esto solo se da por la adecuada eficacia y eficiencia de los proceso utilizados en la empresa. Por lo tanto , escuchar la voz del proceso se refiere a:

“Identificar cuáles son los procesos relacionados con las características claves de calidad para enfocarse en ellos, lograr un conocimiento preciso de cada uno, sus entradas, etapas de desarrollo y salidas; establecer si satisfacen o no las necesidades y expectativas del cliente, medirlo, identificar su grado de variabilidad y su costo de mala calidad e indagar como mejorarlo.” (Mariño, 1993, p.61.)

Tomando en cuenta que los procesos es uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa, por lo que basar el mejoramiento y la administración en dichos procesos es importante para que una empresa amenore sus costes, mejore su calidad, su productividad y rendimiento con el objetivo de brindar un mejor producto o servicio, se cumpla y se amenore tiempos de entrega y se realice una mejor atención al cliente.

Planeamiento Operativo

La última fase del modelo de planeación estratégica de la calidad total es la del planeamiento operativo, en esta fase se une los objetivos primordiales de mejoramiento de toda la organización con los objetivos y metas de todos los departamentos de la empresa, es decir se traza un plan de acción determinado el cual se debe seguir y cumplir con los recursos y tiempo establecidos, con una revisión constante.

1.3 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.

1.3.1 Desarrollo de la empresa

Tras hablar teóricamente, acerca de un plan de mejoramiento empresarial basado en una planeación estratégica de calidad total con el objetivo primordial de un desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo, se puede entender que una planeación solida con un enfoque competitivo hace que la empresa proyecte sus recursos hacia objetivos y metas comunes para alcanzar un crecimiento y desarrollo previamente establecido.

Un plan bien planteado, que se enfoque en aspectos importantes tanto externos como internos de la organización puede desarrollar nuevas ideas competitivas y ser el camino hacia el éxito empresarial.

1.3.2 El mejoramiento empresarial como estrategia de desarrollo

Un buen plan de negocios, es aquel en el cual su principal objetivo es el mejoramiento empresarial, el cual si es de manera constante y general en todos los ámbitos de la organización el éxito empresarial y la satisfacción de los clientes se logra. Es por esto que este plan de negocios enfocado en el mejoramiento empresarial con el objetivo de desarrollo, debe tener los siguientes elementos que forman parte de una buena planeación:

“Un enfoque claro en los mercados y clientes específicos que se van a servir, una visión de lo que será el futuro en términos de mercado y el rol del liderazgo de la organización en este, una misión en la organización, una articulación clara de las iniciativas o enfoques estratégicos, mediciones u objetivos simples relacionados con las iniciativas estratégicas, estrategias bien definidas para lograr lo anterior,

junto con la identificación de líderes responsables; valores y cultura organizacionales que apoyen y amplíen la implementación de la estrategia escogida.” (Harrington, 1997, p.77)

Con estos elementos establecidos como base teórica y conceptual, de manera precisa para la toma de decisiones correctas, se puede determinar una dirección a seguir para toda la organización y en base a estos establecer acciones y estrategias. Al hablar de establecer la dirección a seguir lo cual es lo fundamental y la base de todo plan estratégico de mejoramiento, se refiere a un trabajo de la alta gerencia basado en la visión, misión y objetivos planteados en la empresa que consiste en establecer acciones tomando en cuenta los factores críticos de éxito y los valores que rigen la cultura organizacional de la empresa. Una vez definido el enfoque estratégico de la empresa el propósito fundamental del plan de negocios y del mejoramiento es establecer los objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo, lo cual determina las expectativas de la gerencia y accionistas y definen como se medirá el éxito de la organización en base a dichas expectativas. Esto se logra mediante objetivos de negocios claves y desafiantes y metas medibles y relacionables con el tiempo que establecen la dirección a seguir en un tiempo determinado para la organización.

Una vez definidos y establecidos objetivos y metas claras la empresa debe implementar acciones a manera de estrategias, tácticas, presupuestos y planes de desempeño de manera constante para de esta manera cumplir con las metas y objetivos, proporcionar los recursos necesarios a la empresa y así cumplir con el plan de mejoramiento empresarial.

1.4 CONDICIONES PARA EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.

1.4.1 La empresa en crisis

En el mundo empresarial como en cualquier otro sector o actividad que se realice, existen ganadores y perdedores, lo cual depende de su desempeño y de los resultados que se obtengan en base a este. En una empresa esto se puede determinar en base a factores como las utilidades obtenidas, satisfacción laboral, participación en el mercado y satisfacción al cliente los cuales son de suma importancia para poder determinar el desempeño de la empresa tanto a corto y largo plazo. En muchos casos no se cumple con las metas planteadas en relación a dichos factores lo cual puede crear una verdadera crisis sino se toma medidas de mejoramiento.

Uno de los factores más importantes y que en muchas empresas no se cumple es el de satisfacción al cliente debido a un mal manejo de los recursos, falta de liderazgo, planeación y control, lo cual produce el brindar un servicio o producto que no cumpla con las expectativas del cliente y si no se logra la empresa no podrá vender su producto por ende no posicionarse en el mercado ni obtener utilidades y así entrar en crisis, es por esto que la empresa que rompa la brecha entre el desempeño de sus productos y servicios y las expectativas del cliente obtendrá una clara ventaja competitiva.

1.4.2 La empresa hacia adelante

Una vez identificados los errores y problemas en una empresa, la mejor opción para seguir adelante, solventar cualquier tipo de crisis y crecer en el mercado, es el mejoramiento, lo cual es lo fundamental, ya que todos tanto empleados, accionistas, gerentes y clientes quieren que las cosas cambien y mejoren, para así alcanzar una satisfacción laboral en el caso de los empleados, buena rentabilidad en el caso de los accionistas y cumplimiento de necesidades y expectativas en el caso de los clientes, es por esto que el proceso de mejoramiento debe comenzar con cada uno y abarcar a todos los grupos de interés para así seguir adelante y cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Para que la empresa pueda cumplir con un mejoramiento empresarial efectivo y constante, debe cumplir con condiciones que se ha mencionado anteriormente a lo largo de este capítulo, las cuales de manera desglosada son:

-Liderazgo de la alta gerencia. La alta gerencia es clave para cualquier proceso en general y debe formar parte constante, ya que es la que se encarga de establecer la dirección a seguir mediante el análisis, toma de decisiones, planteamiento de metas y objetivos y estrategias viables.

-Planes de negocios. Los planes de negocios engloban a toda la organización y sus grupos de interés, estos definen hacia dónde ir, como se debe desarrollar cada actividad y función, para cumplir con las metas planteadas. (Harrington, 1997).

-Plan de cambio ambiental. Para mejorar en una organización es necesaria una transformación de la cultura organizacional de la empresa para así generar los resultados deseados, es así que muchos autores le dan una supremacía operacional tal como se describe en el párrafo siguiente.

“Los planes de cambio de cambio ambiental desarrollan primero un conjunto de afirmaciones visionarias, que definen el ambiente deseado. Las afirmaciones visionarias individuales, junto con los patrones de comportamiento deseados, se desarrollan para cada factor que sirve como elemento de influencia (ejemplo: liderazgo de la gerencia, procesos de negocios, asociaciones con los clientes, etc.). Luego se desarrolla un plan a tres años para generar la transformación deseada.” (Harrington, 1997, p.23)

Podemos visualizar que el autor argumenta que la influencia del ambiente en todos los ámbitos promueven un cambio en primera instancia en el individuo y luego en los procesos y en los otros individuos, ósea se plantea el cambio en el desarrollo de las personas en su visión interior y su influencia en el todo.

-Enfoque en el cliente externo. Toda organización tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente, es por esto que el cliente en todo proceso de negocio está presente en su inicio y en su final. Es por esto que toda planeación por parte de la empresa se debe enfocarse en el cliente sus necesidades y expectativas.

-Sistemas de administración de calidad. La clave del mejoramiento en cualquier empresa es establecer en toda la organización una cultura de calidad, en donde la calidad de los procesos, de los productos y servicios sea lo fundamental. Es por esto que los sistemas de administración de calidad son clave para implementar un mejoramiento continuo en la organización. (Harrington, 1997).

-Participación de la gerencia. Para empezar un proceso de cambio en una organización lo más importante es introducirse en este cambio y en el mejoramiento en todos los niveles de gerencia de la empresa, y de esta manera hacer que la gerencia participe activa y directamente con el proceso de mejoramiento.

-Formación de equipos. Lo importante de toda empresa es que debe trabajar como un todo, como una sola organización para de esta manera cumplir con las metas y objetivos de una manera eficiente y eficaz. Es por esto que el trabajo en equipo tanto de los empleados y gerencia es clave para el proceso de mejoramiento y solución de problemas.

-Excelencia Individual. Todo talento humano dentro de la organización se entiende y se desarrolla como parte clave de esta , se puede decir que lo necesario e indispensable es parte de la concepción del individuo dentro de un proceso productivo , por lo que es responsabilidad de la organización entender esta necesidad de protagonismo y apoyar los procesos de desarrollo individual y grupal , así se observa esta idea en algunos enfoques teóricos y bibliográficos .

“La gerencia debe proporcionar el ambiente, al igual que las herramientas, que permitan y estimulen a los empleados para que alcancen la excelencia y se enorgullezcan de su trabajo, retribuyéndolos luego, con base a sus logros” (Harrington, 1997, p.24-25).

-Relaciones con el proveedor. La empresa y sus proveedores van llevados de la mano, es así que una empresa con un alto desempeño es gracias a que posee un buen proveedor, es por eso que al implementar un proceso de

mejora el proveedor o proveedores de la empresa está directamente involucrado con este. Así, la asociación empresa-proveedor consiste en ayudar también al proveedor a mejorar su desempeño y utilidades, mientras este reduzca los costos de la empresa (Harrington, 1997). Es decir se fomenta una relación de mutuo beneficio y dependencia.

-Cambio radical de procesos. Toda transformación incluye un cambio y si se concibe a este como una generación de novedades e innovaciones estas implicarán necesariamente un salto en la vida empresarial , para bien y para mejorar. Así los teóricos plantean que los cambios radicales de procesos deben definirse en múltiples aspectos de cambio en los procesos .

“Este se concentra en hacer más eficientes, efectivas y adaptables, aquellas partes importantes de la organización. En este bloque de construcción se utilizan muchas técnicas diferentes de reducción y cambio, incluida la eliminación de la burocracia, el análisis de valor agregado, el benchmarking y la tecnología de la información, cuidadosamente tejidas entre sí. Este enfoque produce mejoramientos considerables a los procesos que se aplica” (Harrington, 1997, p.25).

-Excelencia del proceso del producto y servicio. Con una administración de calidad sólida y en conjunto en toda la organización, la mejora en el proceso de diseño y despacho del producto debe satisfacer de manera constante las necesidades y expectativas del cliente, manteniendo estándares de calidad a lo largo del proceso de producción o de servicio.

-Proceso de medición. Para mantener una mejora continua en la organización y obtener un desempeño favorable en los procesos y productos

de manera constante, es importante establecer proceso de medición diarios y a largo plazo para poder saber cómo mejoran los procesos y si existe algún error poder mejorar de manera eficiente evitando retrasos y pérdidas.

2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 QUE ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La gestión administrativa es el motor principal de toda empresa para que se pueda desarrollar de manera organizada y cumplir con los objetivos propuestos, debido a que con una adecuada administración se puede investigar, organizar, dirigir y controlar de una manera eficiente todo tipo de función o proceso que se desarrolle en cualquier empresa o negocio con el uso de recursos suficientes y necesarios.

Una opción fundamental y primordial en la gestión administrativa es la administración estratégica, con la que una empresa puede analizar y tomar las decisiones adecuadas para su gestión y así enfrentar a los múltiples problemas y aprovechar las oportunidades que poseen los diferentes mercados locales y globales, en los cuales las empresas desarrollan su gestión, es por esto que la gerencia en la actualidad debe ser proactiva, anticiparse a los cambios y mejorar de manera continua y eficiente sus estrategias tanto a corto como a largo plazo. Una estrategia “... es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.4). En base a esto el objetivo principal de la Administración Estratégica es que no solo sea un proceso sino también una manera de pensar que abarca a toda la organización y consiste en “... análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.9). Es decir que con una buena administración estratégica la gerencia y ejecutivos de la empresa pueden

tomar decisiones y desarrollar estrategias para poder crear ventajas competitivas que sean sostenibles y no esporádicas, y esto solo se logra concibiendo y desempeñando actividades de mejor manera y que sean diferentes que la competencia.

Debido a estas ventajas competitivas que crea una buena administración estratégica, esta conlleva cuatro atributos claves los cuales involucran a toda la organización y sus grupos de interés, estos son : “Orientar a la organización hacia metas y los objetivos generales; incluir a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones, deber incluir perspectivas de corto y largo plazos y reconocer los ajustes entre eficiencia y efectividad” (Dess et al., 2001, p.10). Estos atributos hacen que la administración estratégica brinde a la organización maneras y estrategias para manejar los recursos de la mejor manera para así cumplir con los objetivos y metas planteadas por la alta gerencia, cumpliendo a cabalidad con las necesidades del cliente y al mismo tiempo buscando y explorando nuevas oportunidades de forma proactiva.

2.2 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica para desarrollarse de manera eficiente y eficaz en una organización, debe cumplir con un proceso básico que conlleva tres pasos principales los cuales son interdependientes y en muchos casos no se presentan en secuencia, estos pasos son : “El análisis, la formulación y la implementación de la estrategia” (Dess et al., 2001, p.13).

El *análisis de la estrategia*, consiste en el punto de partida como proceso básico de la administración estratégica, su objetivo fundamental es identificar y analizar las metas y los objetivos de la empresa, el entorno externo y el interno en los cuales la organización realiza su gestión, para de esta manera poder identificar tanto las oportunidades y amenazas como también las fortalezas y debilidades. Es decir en este punto se hace un análisis interno y externo para poder anticiparse a cualquier situación y así poder formular e implementar las estrategias de manera eficiente y eficaz.

La *formulación de la estrategia*, al hablar de este pasó no solo se refiere a plantear una sola estrategia, sino varias tanto para que una empresa pueda competir en el mercado como en la industria, tanto local como internacionalmente. Al hablar de estrategias específicamente en la industria estas se enfocan a que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva y también para determinar “a) en cuales negocios competirá y b) como administrar los negocios para generar sinergias” (Dess et al., 2001, p.15). En el aspecto de estrategias internacionales estas se enfocan en el crecimiento y expansión de una organización para así ir más allá de sus fronteras nacionales, tomando en cuenta nuevas iniciativas y oportunidades viables formulando estrategias efectivas.

La *implementación de las estrategias*, este paso es de suma importancia debido a que en muchas ocasiones estrategias viables y efectivas para la organización pierden su valor al no ser implementadas correctamente, es por esto que incluye el crear una sinergia entre todos los procesos y actividades de la empresa, proveedores, socios y clientes, lo cual es posible con un buen liderazgo que fomente la excelencia y la mejora en la organización. Por lo que para poder implementar las estrategias es necesario “... control estratégico y gobierno

corporativo, creación de planes organizacionales efectivos, creación de una organización de aprendizaje y ética y fomento de iniciativas emprendedoras corporativas” (Dess et al., 2001, p.16).

2.3 PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración de una empresa como tal está regida por parte de la alta gerencia, en la cual están representados accionistas, gerentes y el consejo administrativo, lo cual se conoce como Gobierno Corporativo, es por esto que muchas veces dependiendo de la empresa y sus intereses la administración estratégica se enfoca en perspectivas alternas, en las cuales en ocasiones se puede plantear estrategias, objetivos y metas y tomar decisiones para beneficiar y maximizar el rendimiento que reciben los accionistas o propietarios de la empresa, tomando en cuenta los efectos que pueden tomar estas decisiones en empleados y medio ambiente y no únicamente con el objetivo de reducir costos y por ende aumentar la utilidad. Hay que tomar en cuenta que una organización es un conjunto de grupos de interés, y para poder tener una sinergia entre los diferentes grupos de interés hay que establecer una administración estratégica sólida y que englobe a toda la organización, es por eso que en muchos casos una perspectiva que se ha adoptado en la administración estratégica es el crowdsourcing “... práctica con base en el uso de internet para llegar a una amplia gama de individuos y grupos que generan ideas y resuelven problemas” (Dess et al., 2001, p.20). En la actualidad, debido a los grandes daños ambientales que la humanidad ha producido al medio ambiente y al planeta en general, se ha desarrollado y tomado en cuenta varias iniciativas para

contrarrestar estas malas prácticas medio ambientales que se han planteado a lo largo de la historia. Uno de los mayores contaminantes del planeta son las empresas, debido a los grandes desechos que producen en su gestión, es por esto que muchas han tomado conciencia acerca de este impacto negativo y han adoptado iniciativas diferentes, que se basan en responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental, las cuales cada vez son prácticas más comunes e importantes en una empresa y han llegado a ser parte fundamental de la administración estratégica ya que en la toma de decisiones y desarrollo de estrategias, tanto a corto como a largo plazo, la responsabilidad social hoy en día juega un papel sumamente importante.

Se define a la responsabilidad social como la “expectativa de las compañías o los individuos que luchan por mejorar el bienestar general de la sociedad” (Dess et al., 2001, p.20).

Tras hablar de las diferentes perspectivas de la administración estratégica que se usan para satisfacer a los diferentes grupos de interés que forman la empresa tanto de manera interna y externa, se puede decir que es importante una administración estratégica que englobe a todos estos grupos, para de esta manera tener una visión integral de la empresa, para poder encajar y desarrollar todas las áreas y actividades en función de los objetivos y metas de la compañía.

2.4 LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO EXTERNO.

En una organización la clave para un buen desarrollo y crecimiento en el mercado no es solamente concentrarse en las operaciones internas que realiza la empresa, sino también en su ambiente externo, debido a que este es de suma importancia para poder conocer las oportunidades o amenazas que puede afrontar la empresa, debido a diferentes sucesos externos que ocurran y puedan afectar al mercado y por ende directamente a la gestión y crecimiento de la empresa.

Por lo dicho, un análisis constante del entorno externo de una empresa es relevante y sirve para adoptar estrategias o tomar decisiones que se anticipen a cambios que se avecinen o que ya estén ocurriendo en el entorno. Debido a que este entorno de la empresa engloba varios factores, es indispensable desarrollar actividades o estrategias que permitan a la empresa saber y analizar de manera constante los cambios que se producen y producirán en dicho entorno, lo cual se logra con la vigilancia de este, de la implementación de la inteligencia competitiva y de los pronósticos de control. La vigilancia del entorno se refiere a “analizar el entorno externo de la empresa para rastrear la evolución de las tendencias, la secuencia de los acontecimientos o el devenir de las actividades en el entorno” (Dess et al., 2001, p.40). Es decir estar siempre al tanto del entorno de manera constante para así poder anticiparse a cualquier acontecimiento que pueda afectar a la organización. La inteligencia competitiva como su nombre lo dice son actividades que ayuda a la empresa a conocer a sus competidores por ende al sector a la que pertenece, se la define como: “Actividades de la empresa para reunir e interpretar datos sobre los competidores, definir y conocer la industria e identificar las fortalezas y debilidades

de sus competidores” (Dess et al., 2001, p.40). Y por ultimo tenemos a los pronósticos del entorno que consiste en la “... preparación de pronósticos plausibles respecto de la dirección, el alcance, la velocidad y la intensidad de los cambios del entorno” (Dess, et al., 2001, p.42). Con el objetivo de poder saber y conocer a tiempo real y a largo plazo los cambios importantes considerables que el entorno de la empresa sufren para de esta manera poder plantear estrategias en base a estos cambios que pueden afectar directamente la gestión de la empresa.

2.5 ENTORNO GENERAL.

El entorno externo de la empresa engloba a varios factores muy amplios que afectan directamente a las actividades y gestión de la organización, de los cuales la empresa no es capaz de interferir ni controlar, por ende la empresa no puede anticiparse a las consecuencias que produzcan los cambios en estos factores. Estos factores se los conoce como el entorno general de una organización, el cual esta dividido en seis segmentos que son: demográfico, sociocultural, político-jurídico, tecnológico, económico y global.

-Segmento demográfico. Al hablar de este segmento se refiere y engloba las características que forman parte de una población que afecta directamente a la industria, mercado y economía que forma parte la empresa.

-Segmento sociocultural. Este segmento se refiere a los aspectos o fuerzas que forman parte de una población en un ámbito ideológico y cultural, y que la definen como tal en cuanto a tradiciones, hábitos, creencias e ideologías que influyen

directamente en el estilo de vida de las personas y por ende en su forma de percepción de las cosas y la forma de comprar.

-Segmento político-jurídico del entorno general. Como aspecto fundamental del andamiaje socio económico de la sociedad el cual en un estado de derecho , está regido por un soporte jurídico, producto de un manejo de intereses colectivos y políticos es de notar que estos aspectos influirán de manera concreta en el desarrollo empresarial , sea cual fuere su razón de ser y su proyección en los mercados y sectores de desarrollo económico . Por lo tanto al segmento político-jurídico de lo puede entender como un campo específico.

“Es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.46).

En base a lo cual una manera óptima de influenciar y ser influenciado por el estado de derecho es la pertinencia de tener una voz que busque los canales adecuados y posibles y que pueda brindar una presencia por lo menos participativa en la promulgación de un marco jurídico particular.

-Segmento tecnológico. En toda empresa la tecnológica juega un papel fundamental ya que de esta depende la forma de producción y comercialización de los productos o servicios mejorando los sistemas de producción, reduciendo tiempos, costos, entre otros. Esta también conlleva a nuevos productos y servicios, es por esto que este segmento es de suma importancia para una organización ya que de esta depende la creación de mercados nuevos y cambios considerables en los existentes. Al hablar de tecnología nos referimos a avances en “...ingeniería genética,

surgimiento de las tecnologías de internet, sistemas computarizados de diseño y producción, investigación de materiales sintéticos y exóticos, contaminación y calentamiento global, miniaturización de las tecnológicas computacionales, comunicaciones inalámbricas y nanotecnología” (Dess et al., 2001, p.46).

-Segmento económico. La economía es una de los factores más importantes e influyentes en el desempeño y crecimiento de una empresa, ya que esta no solo afecta a la empresa como tal sino también a todos sus grupos de interés, es decir a sus proveedores, clientes, gobierno, entre otros. Este segmento se refiere en si a “características de la economía, entre otras el ingreso nacional y las condiciones monetarias” (Dess et al., 2001, p.49). También se lo entiende como la “esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podrá competir la empresa”(Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.45).

-Segmento global del entorno general. La Globalización es una realidad ahora más que nunca , las comunicaciones y sus medios han hecho del mundo empresarial algo pequeño , por lo que toda organización es parte del todo y este es parte de la empresa , su conocimiento y transferencia de información es parte trascendental de la vida empresarial . Sino que se plantee una empresa sola y aislada.

“Influencias de otros países, entre otras, las oportunidades en mercados extranjeros, la competencia extranjera y la expansión de los mercados de capital” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.50).

2.6 COMPETENCIA.

Toda empresa, dependiendo de su producto o servicio que ofrezca al cliente forma parte de un mercado específico por ende está directamente relacionada con clientes, proveedores y competidores con ciertas características específicas las cuales definen al sector económico que la empresa pertenece. El sector económico “está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutivos similares” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.51). Lo cual hace que estas empresas de un mismo sector compitan directamente entre si, por ende influyan unas en otras. Esto es lo que se conoce en el mundo empresarial como el entorno de la competencia lo cual son “...factores que corresponden a un sector industrial y afectan las estrategias de una empresa” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.51). Es por esto que este entorno es de suma importancia para la empresa y sus administradores debido a que la rentabilidad, metas y objetivos de una empresa están sujetos a la influencia directa de los sucesos o cambios del entorno de la competencia.

Para entender los efectos del sector en la empresa, es necesario describir el modelo de las cinco fuerzas de la competencia o conocido también como las cinco fuerzas de Porter, las cuales son:

-Amenaza de nuevos participantes: En todo sector es poco probable que nuevas empresas entren y se consoliden en dicho sector, lo cual pone en peligro o dificulta la gestión de las empresas existentes, ya que nuevas empresas amenazan a estas en su participación en el mercado, utilidades e ingresos principalmente. Pero esta amenaza no es totalmente negativa, ya que muchas veces estas nuevas empresas,

motivan a las existentes a mejorar sus procesos, sus productos y a aprender a competir con nuevas dimensiones.

La probabilidad de que nuevas empresas ingresen en un sector determinado depende de las barreras de entrada que existan. Las principales barreras son: “diferenciación de los productos, requerimientos de capital, costos por cambiar, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos que no dependen de la escala y políticas públicas” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.56).

-Poder de negociación de los compradores: El objetivo de toda empresa es poder obtener la mayor rentabilidad y a su vez los clientes o compradores tienen como objetivo obtener un producto al menor precio posible, obteniendo un producto de calidad y que satisfaga sus necesidades a plenitud. Es por esto que estos requerimientos propician que las empresas del sector compitan entre sí para alcanzar dichos resultados o requerimientos.

Debido a lo enunciado es que un grupo de compradores puede ser muy poderoso cuando:

“Está concentrado o compra volúmenes muy grandes respecto de las ventas de los proveedores, los productos que compra en el sector son estándar y no se diferencian, el comprador afronta pocos costos por cambiar de proveedor, se obtienen pocas utilidades, los compradores representan una amenaza creíble de integración retrospectiva y el producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios del comprador.” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.56)

El comprador se puede inferir en que es el responsable de la transferencia del valor de un producto o servicio por lo que su importancia cobra valor en las estrategias de compra que esgrime en los procesos productivos y estas se deben considerar para tener una relación productiva con la organización y el comprador.

-Poder negociación de los proveedores: Los proveedores son de suma importancia para una empresa ya que de ellos depende la materia prima, servicios adicionales, o productos necesarios para poder completar el producto final o servicio de una empresa. Es por esto que los proveedores pueden ejercer un gran poder sobre las empresas ya que la calidad y costos de la empresa depende de los precios y de la calidad de los productos del proveedor. Los factores que pueden hacer poderosos a los proveedores o proveedor son:

“Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria en la que le vende, no existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria, las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores, los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de compradores en los mercados, la efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos y plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores.” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.57)

-Amenaza de productos y servicios sustitutos: En el mundo actual, no se puede concebir un mercado de productos únicos o totalmente diferenciados, Los productos pueden y deben ser posibles de ser sustituidos o reemplazados, ya que esto enriquece la productividad y da oportunidades de compra y de mejoras en la organización. Además de ser un recurso para el control del monopolio.

“Amenaza de un límite a los réditos de un sector mediante topes a los precios que pueden cobrar las empresas del sector con utilidad, sin perder demasiados clientes a manos de productos sustitutos” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.57).

-Intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector: Debido a una industria está compuesta por varias empresas que producen productos o brindan servicios similares, las estrategias o acciones que emprendan cada empresa afecta

de manera directa al resto de empresas del sector, lo cual muchas veces termina en una gran rivalidad que se ocasiona debido a que los competidores se sienten presionados o atacados y las acciones de una empresa representa un reto para el resto. La intensidad de esta rivalidad se debe a: “competidores numerosos o en equilibrio, crecimiento lento del sector, costos fijos o de almacenamiento elevados, indiferenciación o bajos costos por cambio de proveedores, aumento de la capacidad mediante grandes incrementos y barreras elevadas para la salida” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2001, p.59).

Una vez entendidas las fuerzas que rigen y forman parte de la competencia, es necesario recalcar que estas fuerzas y en si la forma en la cual se define la competencia en la industria, están sujetos a cambios debido a los constantes avances tecnológicos, los cuales son de suma importancia en la forma de hacer negocios, producir e interactuar con el cliente, es por eso que cada empresa en una industria debe estar pendiente de los cambios tecnológicos e ir adaptando sus estrategias y operaciones a dichos cambios para poder ser cada vez más competitivas y tener éxito en la industria y el mercado.

2.7 LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE INTERNO.

Para que una empresa pueda crear y establecer la mayor cantidad de ventajas competitivas en relación a su competencia y así crecer en el mercado y la industria, es de suma importancia no solo analizar y entender el ambiente externo de la organización el cual puede traer ventajas a varias empresas de la industria si saben cómo utilizar a su favor los diferentes factores de su entorno, sino también conocer

el ambiente interno de la empresa como tal, el cual puede ser una fuente de ventajas competitivas únicas y nuevas con el objetivo de crear más valor a sus clientes. Para un análisis interno de una empresa en el mundo globalizado y cambiante de la actualidad es necesario tener una mentalidad global que significa “tener la capacidad para estudiar el entorno interno sin que el análisis dependa de los supuestos que existen en un solo país, cultura o contexto” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.75).

2.8 CADENA DE VALOR.

El ambiente interno de una compañía está compuesto principalmente por una serie de procesos y operaciones con el objetivo de crear un producto o brindar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente, es por esto que cada operación que se realice agregan valor al producto o servicio que oferte la empresa, es por esto, es necesario un análisis que identifique que operaciones crean valor y cuáles no. Para estos fines se utiliza el análisis de la cadena valor en la cual se representan las diferentes actividades u operaciones que ejecuta la empresa a lo largo de su proceso de fabricación y venta de un producto o de ofertar un servicio. A lo largo de este proceso secuencial la cadena de valor de una empresa está dividida en dos categorías distintas de actividades que son: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las *actividades primarias* “se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y su venta a los compradores y su servicio después de la venta” (Hitt,

Ireland & Hoskisson, 2008, p.89). Las actividades que forman parte de este grupo el cual es el más importante en el proceso de toda empresa son:

- Logística interior
- Operaciones
- Logística exterior
- Marketing y Ventas
- Servicios

Las *actividades de apoyo*, “brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p.89). Las actividades que forman parte de este grupo el cual es fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades primarias son:

- Adquisiciones
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa

3. AURIGA CIA. LTDA. DIAGNÓSTICO

3.1 GENERALIDADES.

Auriga Cia. Ltda es una empresa del Distrito Metropolitano de Quito que tiene como denominación “COMERCIO Y SERVICIOS DE INGENIERÍA, ARQUITECTÓNICOS E INDUSTRIALES AURIGA COMPAÑÍA LIMITADA” en consecuencia la compañía tiene como objeto social: 1) la prestación de servicios, asistencia y asesoría técnica en los campos de la construcción, ingeniería petrolera, ingeniería industrial, arquitectura, industrial grafica y producción publicitaria; 2) realizar el estudio, diseño, planificación, dirección, asesoría técnica, y ejecución de todo tipo de obras en la rama de la construcción en general; 3) planificación urbana, montajes arquitectónicos, e industriales, decoración de interiores o exteriores, compra venta, avalúos e intermediación y comisión de bienes muebles e inmuebles.

3.2 ANTECEDENTES.

A partir del año 2001, el Ecuador ha mejorado su economía poco a poco con el paso del tiempo, lo que ha contribuido a reducir la pobreza y el desempleo esto gracias al aumento de la inversión, lo que ha permitido mejorar el nivel económico de las personas. Esto se ve reflejado comparando algunos indicadores

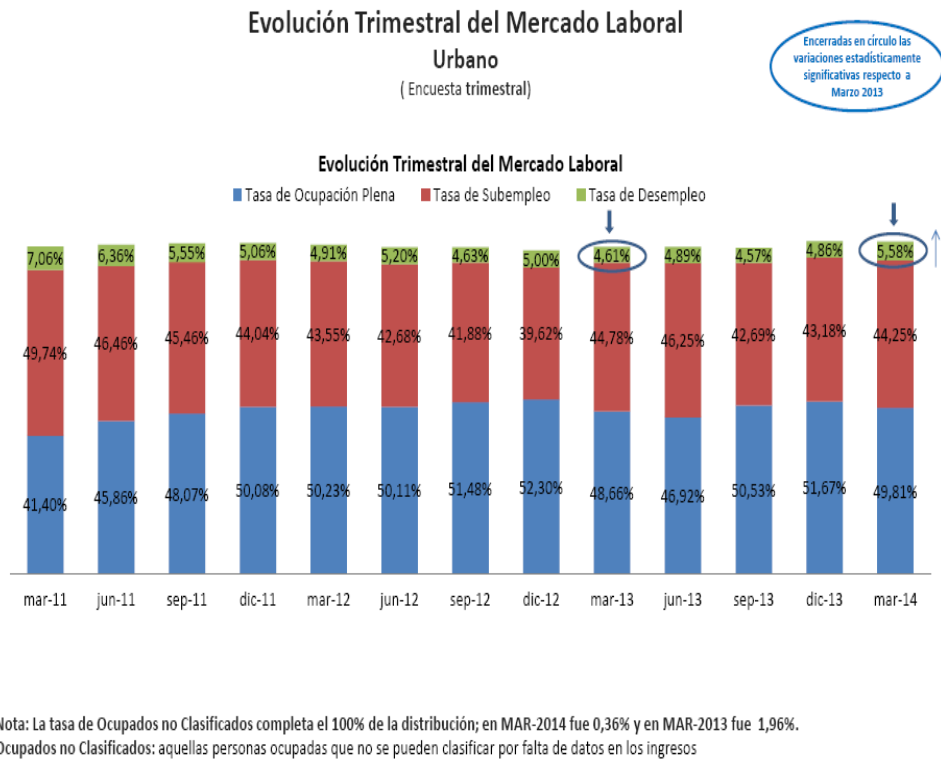
económicos, como por ejemplo el PIB (Producto Interno Bruto) según el Banco Central del Ecuador en el año 2001 era de 18.318.601 millones y en el año 2012 se ubicó en 64,009 millones, lo cual nos indica un crecimiento notable en los últimos años del PIB lo que representa que la industria del país ha crecido de manera importante, así brindando oportunidades de inversión y crecimiento en sectores industriales y de mercado existentes y nuevos. Uno de estos sectores que ha crecido y se ha impulsado con el paso de estos últimos años, es el inmobiliario específicamente el de la construcción, debido al crecimiento económico del país, el aumento y facilidad de préstamos y créditos hipotecarios por parte de instituciones públicas y privadas lo cual ha incentivado a la gente a tener una casa propia en especial a comprar una vivienda terminada. Según el reporte estadístico mensual del BIESS (2014) solo en el mes de marzo del 2014 se otorgaron 2254 préstamos hipotecarios, lo cual es una gran cantidad que beneficia a los afiliados y al mercado inmobiliario. Con estos cambios, aumentos y facilidad de créditos hipotecarios en el transcurso del tiempo se hizo posible que el sector inmobiliario creciera a pasos agigantados y se consolidara en el país. El aprovechamiento de las nuevas condiciones de tasa y disponibilidad de crédito hipotecario, generó varios efectos como “...el de poder continuar atendiendo suficientemente las necesidades en segmentos de precio entre los USD 30 000 a USD 50 000, penetrar con un crecimiento interesante en la oferta de vivienda hasta los USD 100 000 y aumentar los volúmenes en vivienda de precios hasta los USD 150 000” (Gambo & Asociados, 2012, p.194).

Debido al crecimiento económico del país, del mercado inmobiliario y de las oportunidades de inversión, en la ciudad de San Francisco de Quito, capital del Ecuador la Compañía familiar Auriga se constituye el 30 de Septiembre del año

2002 en calidad de compañía de responsabilidad limitada, con una existencia legal de 50 años con opción a ampliar o reducir dicho plazo, mediante resolución de la junta de socios en base a normas legales y estatuto de la compañía. El domicilio principal de la compañía es el Distrito Metropolitano de Quito provincia de Pichincha, con opción de establecer sucursales y agencias en cualquier lugar dentro o fuera del país.

3.3 MERCADO.

Auriga Cia. Ltda es una empresa que se dedica al comercio y servicios de ingeniería y arquitectónicos, específicamente al campo inmobiliario en las diferentes ciudades del país. En los últimos años el sector o mercado inmobiliario en el país ha crecido considerablemente debido al crecimiento económico del país, lo cual ha beneficiado a la población, aumentado los niveles de empleo y de esta manera mejorando el ingreso y nivel de vida de las familias en el Ecuador, como se puede en el gráfico 1 a continuación en la cual se observa claramente que en el año 2011 el nivel de desempleo que se ubica en un 7,06% y la tasa de ocupación plena es de 41,40%, en base a lo cual se identifica una mejora notable en el año 2014 en el cual el nivel de desempleo ha bajado a un 5,58% y la tasa de ocupación plena ha aumentado a un 49,81%.

Gráfico No1

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/201403_EnemduPresentacion_15anios.pdf

Otro factor importante que ha afectado positivamente al mercado inmobiliario es el aumento y facilidad de préstamos y créditos hipotecarios por parte de instituciones públicas como es el caso del BIESS y privadas, como es el caso de Bancos y Cooperativas, lo cual ha incentivado a la gente a tener una casa propia en especial a comprar una vivienda terminada. El BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), abrió sus puertas a sus socios y afiliados el 18 de octubre del año 2010, teniendo como uno de sus objetivos principales brindar créditos hipotecarios tanto para proyectos de construcción, remodelación y compra de viviendas terminadas. Debido a la facilidad, amplios plazos y


cómodas tasas de interés de los créditos mucha gente ha optado por aplicar y adquirir dichos créditos con el objetivo de comprar una vivienda, lo cual ha aumentando la demanda en el sector inmobiliario convirtiendo al BIESS en el principal fuente de créditos hipotecarios en el país, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No 1: Tasas de Interés Créditos Hipotecarios (BIESS):

Sueldo Reportado	Cuota Máxima Mensual 40% del Sueldo	Tasa Nominal que se aplica al Préstamo según el plazo (*)				
		7.90%	7.90%	8.20%	8.69%	8.69%
	Cuota Mensual	5 Años	10 Años	15 Años	20 Años	25 Años
240	96	4.746	7.947	9.925	10.911	11.735
350	140	6.921	11.589	14.474	15.911	17.113
400	160	7.910	13.245	16.542	18.184	19.558
500	200	9.887	16.556	20.678	22.730	24.448
600	240	11.864	19.868	24.813	27.276	29.337
700	280	13.842	23.179	28.949	31.822	34.227
800	320	15.819	26.490	33.084	36.368	39.116
1.000	400	19.774	33.113	41.355	45.460	48.896
1.250	500	24.718	41.391	51.694	56.826	61.119
1.500	600	29.661	49.669	62.033	68.191	73.343
2.000	800	39.548	66.225	82.710	90.921	97.791
3.000	1.200	59.322	99.338	124.065	136.381	146.687
4.000	1.600	79.096	132.451	165.420	181.842	195.582
5.000	2.000	98.870	165.563	206.775	227.302	244.478
10.000	4.000	197.740	331.126	413.550	454.604	488.955


Fuente: BIESS (2014)

Tabla No 2: Número de Créditos Hipotecarios otorgados 2010-2014:

<div>  <div> PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESE* OCT 2010 - MAY 2014 NUMERO DE OPERACIONES NETAS </div> </div>								
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
oct-10	454	133	17					604
nov-10	770	263	45	28				1.106
dic-10	947	341	56	385				1.729
ene-11	914	314	59	120				1.407
feb-11	1.078	326	50	177				1.631
mar-11	927	395	45	69				1.436
abr-11	1.104	382	32	95	1			1.614
may-11	1.074	350	39	211	27			1.701
jun-11	1.362	394	36	22	98			1.912
jul-11	887	427	24	75	111			1.524
ago-11	1.221	476	39	28	129			1.893
sep-11	1.352	474	38	6	125	13		2.008
oct-11	1.580	557	46	19	172	9		2.383
nov-11	1.309	559	32	31	192	10		2.133
dic-11	1.149	515	21	27	152	6		1.870
ene-12	1.157	572	19	9	153	9	1	1.920
feb-12	1.216	501	19	18	145	19	4	1.922
mar-12	1.436	548	24	6	171	20	5	2.210
abr-12	1.299	580	15	14	161	16	3	2.088
may-12	1.254	496	16	9	191	5	14	1.985
jun-12	1.185	504	15	17	216	17	9	1.963
jul-12	1.356	549	17	3	300	14	1	2.240
ago-12	1.397	507	21	8	272	11	10	2.226
sep-12	1.396	346	17	18	224	10	25	2.036
oct-12	1.540	562	21	15	306	19	26	2.489
nov-12	1.508	462	29	29	245	12	16	2.301
dic-12	1.123	458	10	52	165	6	34	1.848
ene-13	1.326	575	10	135	242	19	20	2.327
feb-13	1.412	479	10	58	232	17	76	2.284
mar-13	1.446	533	15	71	225	14	77	2.381
abr-13	1.442	538	23	80	265	11	72	2.431
may-13	1.525	514	12	28	323	12	32	2.446
jun-13	1.403	438	14	59	255	14	47	2.230
jul-13	1.366	442	13	39	251	11	66	2.188
ago-13	1.850	562	9	47	374	10	67	2.919
sep-13	1.612	450	10	26	342	11	39	2.490
oct-13	1.630	418	4	54	322	11	51	2.490
nov-13	1.728	557	11	41	391	24	65	2.817
dic-13	1.096	334	3	26	231	6	34	1.730
ene-14	1.865	585	6	31	417	18	68	2.990
feb-14	845	212	8	13	155	5	29	1.267
mar-14	1.480	396	10	15	284	17	52	2.254
abr-14	1.206	398	6	21	237	13	51	1.932
may-14	1.416	363	11	25	247	16	54	2.132

Fuente: Informe Estadístico BIESS (2010-2014)

Tabla No 3: Millones de dólares otorgados por Créditos Hipotecarios 2010-2014:

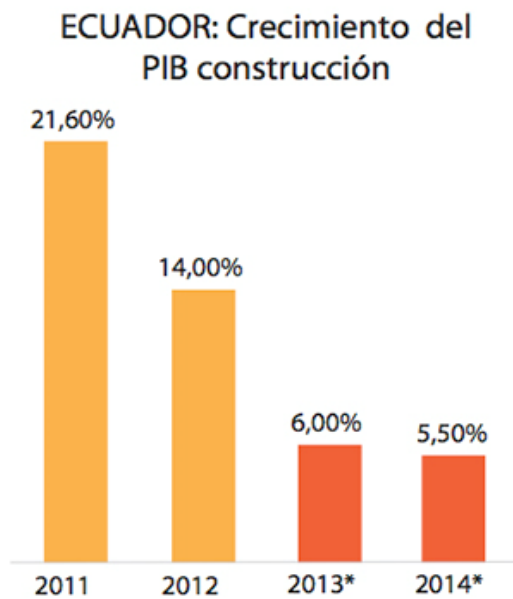
 PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESS* OCT 2010 - MAY 2014 VALOR TRANSFERIDO NETO (Miles de USD)								
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
oct-10	19.108,3	1.978,5	253,3					21.340,1
nov-10	32.669,4	3.344,4	799,9	750,3				37.564,0
dic-10	39.465,0	4.382,5	1.078,9	10.572,2				55.498,6
ene-11	39.969,8	4.330,4	895,1	3.832,4				49.027,7
feb-11	47.304,7	4.487,9	767,6	5.460,2				58.020,4
mar-11	41.003,3	5.389,7	724,7	2.044,5				49.162,1
abr-11	48.657,4	5.249,5	472,4	2.557,8	87,3			57.024,3
may-11	48.425,4	4.784,0	673,2	7.405,6	707,2			61.995,4
jun-11	63.286,5	6.032,1	659,1	875,3	2.090,3			72.943,4
jul-11	38.088,8	6.148,7	436,5	2.483,7	1.864,5			49.022,3
ago-11	56.840,8	6.765,3	582,5	1.005,3	2.532,4			67.726,3
sep-11	62.377,8	7.315,6	579,2	109,6	2.623,5	468,0		73.473,7
oct-11	74.348,5	8.312,8	768,1	430,3	3.321,2	317,6		87.498,6
nov-11	61.557,7	8.115,7	501,1	787,9	3.796,0	452,9		75.211,3
dic-11	53.072,3	7.640,6	346,9	788,6	3.212,6	247,4		65.308,5
ene-12	55.814,5	8.244,0	394,0	224,4	3.291,6	388,2	16,1	68.372,7
feb-12	57.457,4	7.496,3	324,4	593,7	2.513,4	639,2	175,7	69.200,1
mar-12	68.559,6	8.427,8	482,8	126,4	3.795,3	854,7	468,4	82.715,0
abr-12	62.461,3	9.108,9	233,8	560,6	3.165,5	772,3	121,4	76.423,8
may-12	59.831,5	7.678,9	297,3	456,6	3.891,9	219,9	991,4	73.367,5
jun-12	58.819,6	7.802,2	196,2	847,7	4.184,6	650,1	492,9	72.993,5
jul-12	65.984,0	8.572,9	254,2	95,9	5.810,9	569,3	33,7	81.320,9
ago-12	67.539,0	7.785,4	353,5	277,5	4.950,4	386,6	589,2	81.881,6
sep-12	68.175,6	5.770,2	200,8	875,5	4.228,4	364,1	1.260,8	80.875,5
oct-12	73.302,5	8.732,1	356,7	613,7	5.570,9	1.028,1	1.813,6	91.417,5
nov-12	72.453,8	6.873,0	438,0	1.188,5	4.732,4	299,9	1.228,5	87.214,0
dic-12	55.560,7	6.775,1	131,4	1.911,1	3.396,0	273,0	1.953,9	70.001,1
ene-13	67.952,0	8.928,9	173,3	4.619,4	4.801,2	1.175,6	977,0	88.627,4
feb-13	67.578,1	7.041,9	156,2	1.970,6	5.268,5	712,3	4.319,8	87.047,3
mar-13	69.569,7	7.767,0	225,8	2.675,5	4.591,6	458,9	4.238,2	89.526,8
abr-13	71.088,8	7.971,5	429,1	3.480,4	4.881,0	617,5	4.667,9	93.136,2
may-13	72.053,8	7.237,8	206,3	970,9	6.412,3	686,7	1.120,8	88.688,7
jun-13	69.146,8	6.309,8	230,8	1.995,9	5.105,6	702,5	2.055,6	85.547,1
jul-13	67.667,0	6.418,1	236,1	1.378,1	4.262,9	447,8	2.872,0	83.282,0
ago-13	87.258,6	8.275,7	108,8	1.792,5	7.637,4	411,5	2.988,8	108.473,3
sep-13	82.597,4	6.194,6	155,0	734,4	6.793,8	680,1	1.964,1	99.119,3
oct-13	83.747,8	5.950,1	107,6	2.099,0	5.994,3	471,9	2.979,0	101.349,8
nov-13	88.051,2	7.925,1	168,3	1.198,8	7.602,1	1.152,1	2.928,8	109.026,3
dic-13	54.215,8	5.041,5	70,4	1.097,6	4.443,3	188,8	2.212,9	67.270,3
ene-14	91.830,7	7.926,4	107,1	1.039,9	7.859,0	745,7	3.060,1	112.568,8
feb-14	41.360,2	2.900,4	162,0	626,0	3.302,8	203,1	1.075,6	49.630,2
mar-14	76.310,2	5.826,6	226,3	602,9	5.281,8	799,0	2.647,7	91.694,4
abr-14	59.864,0	5.785,1	137,5	686,4	5.313,5	539,4	2.450,5	74.776,5
may-14	68.889,9	5.461,3	207,1	952,7	5.436,8	702,3	2.462,4	84.112,6

Fuente: Informe Estadístico BIESS (2010-2014)

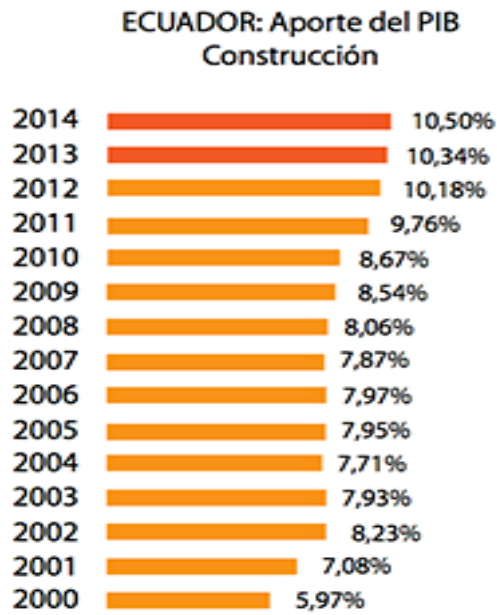
Gracias a la mejora de la economía en el país y a los incentivos crediticios mencionados y que se pudo observar en las tablas anteriores, han hecho que el acceso a la vivienda por parte de la población en especial la de bajo recursos sea más sencillo, lo cual ha dado un crecimiento constante y elevado de la demanda y por ende del mercado inmobiliario en los últimos años, convirtiendo a este

mercado muy atractivo para la inversión privada y junto al sector comercial los que generan el mayor aporte al crecimiento del PIB.

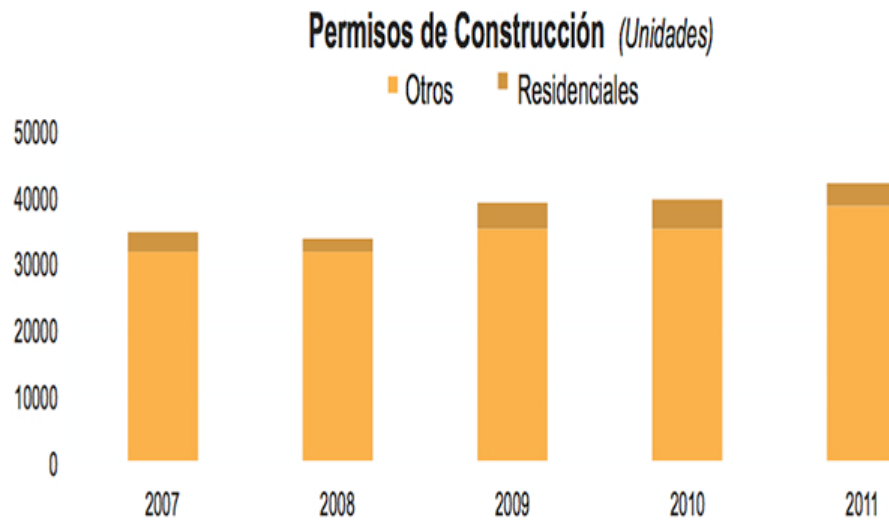
Gráfico No 2:



Fuente: Naveda. A. (2013). Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú. *Clave.* Recuperado de http://www.clave.com.ec/1062Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html

Gráfico No 3:

Fuente: Naveda. A. (2013). Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú. *Clave.* Recuperado de http://www.clave.com.ec/1062Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html



Fuente: Naveda. A. (2013). Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú. *Clave.* Recuperado de http://www.clave.com.ec/1062Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html

3.4 ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros son informes anuales de las diferentes cuentas contables que se manejan o se crean en una empresa durante el año, con el objetivo de dar a conocer la información económica-financiera de una empresa y los cambios que esta presenta en el periodo determinado. En el caso de esta investigación con el objetivo de conocer y diagnosticar la situación económica-financiera de la empresa Auriga Cia. Ltda, se ha tomado en cuenta los estados financieros de los últimos tres años contables de gestión de la empresa.

3.4.1 Estado de Situación financiera y de resultados (2011-2013)

AURIGA CIA. LTDA			
BALANCES			
	2011	2012	2013
ACTIVOS			
Caja y Bancos	1.782,08	1.841,83	32.071,98
Inversiones temporales	200.000,00	300.000,00	450.000,00
Cuentas y Documentos por cobrar clientes	59.452,58	68.995,70	250.662,75
Cuentas por cobrar no relacionados	13.392,82	12.360,84	-
Cuentas y Documentos por cobrar empleados	-	210,00	-
Crédito tributario a favor de empresa	44.390,04	44.390,04	44.373,09
Crédito tributario a favor del suje.	31,00	66,64	320,75
Inventario	1.326.430,02	1.157.220,16	235.270,47
Activos Pagados por anticipado	5.110,51	1.167,28	11.109,14
Anticipo de Impuesto a la renta	-	9.049,90	11.408,78
Total activo circulante	1.650.589,05	1.595.302,39	1.035.216,96
Muebles y Enseres	8.450,64	5.732,31	5.732,31
Maquinaria y Equipo	33.855,90	15.149,99	15.149,99

Equipos de computación y software	6.702,24	1.339,60	1.339,60
Vehículos	219.900,19	144.000,00	144.000,00
Marcas, patentes, derechos de llave y otros	1.690,00	1.690,00	1.690,00
Depreciación acumulada	-104.272,16	-30.427,18	-60.234,34
Amortización acumulada	-1.162,41	-1.690,00	-1.690,00
Total Inmovilizado	165.164,40	135.794,72	105.987,56
Total activo	1.815.753,45	1.731.097,11	1.141.204,52
PASIVOS			
Proveedores	174.013,64	249.580,01	318.215,12
Anticipo Clientes	270.840,45	269.454,95	50.000,00
Obligaciones con el estado	13.183,42	15.807,40	1.009,99
Provisiones	4.891,26	-	-
Cuentas por pagar empleados	8.584,36	19.788,55	2.889,47
Préstamo Martha Valle	30.000,00	30.000,00	-
Préstamo Patricia Ramos	-	-	22.000,00
Préstamo banco de Pichincha	192.264,14	-	-
Impuestos diferidos (largo plazo)	-	4.644,28	526,78
Total exigible	693.777,27	589.275,19	394.641,36
Capital	400,00	400,00	400,00
Reservas	44.534,42	45.417,43	45.417,43
Utilidad no distribuida ejercicios	1.126.029,74	1.142.807,00	1.142.838,00
(-)Pérdida acumulada años anteriores	-48.988,02	-48.988,02	-48.988,02
Utilidad Neta del ejercicio	0,04	-	-
Ganancia Neta del periodo	-	-31.460,15	-
Superavit por revaluación de propiedad	-	1.585,06	1.585,06
Ajuste por conversión a NIIF	-	600,45	600,45
Fondos propios	1.121.976,18	1.110.361,77	1.141.852,92
Resultado del ejercicio		31.460,15	-395.290
Total pasivo + patrimonio	1.815.753,45	1.731.097,11	1.141.204,52

AURIGA CIA. LTDA
RESULTADOS

	2011	2012	2013
Ventas	10.342,60	485.126,11	755.030,69
(-) Costo de Ventas	-	448.098,08	1.115.866,15
Compras	545.634,56	270.614,08	193.916,46

Margen Bruto	10.342,60	37.028,03	-360.835,46
Gtos Generales-Administrativos		2.623,78	2.481,18
Gtos. Financieros	-	-	617,37
Gastos de ventas	-	-	29.763,39
Gastos no deducibles	6.158,24	1.148,16	954,02
Amortización	557,76	527,59	-
Depreciación	1.940,71	1.268,35	648,34
Beneficio antes de impuestos	1.685,89	31.460,15	-395.299,76
Impuesto a la Renta	8.274,14	9.080,90	
Part. De trabajadores	252,75	4.719,02	
Reserva legal		883,01	
Beneficio Neto	-6.841,00	16.777,22	-395.299,76

3.4.2 Índices y análisis financiero

Rentabilidad		2011	2012	2013
Margen neto	Beneficio neto / Ventas	-66,14%	3,46%	-52,36%
Margen bruto	Beneficio bruto / Ventas	100,00%	7,63%	-47,79%
Retorno sobre activos	Beneficio neto / Activos	-0,38%	0,97%	-34,64%
Retorno recurso propios (ROE)	Beneficio neto / Recursos propios	-0,61%	1,51%	-34,62%
Actividad		2011	2012	2013
Días de cobro	(Clientes / Ventas a crédito) * 360	76	33	112
Días de pago	(Proveedores / Compras) * 360	115	332	591

Días de caja	$(\text{Caja} / \text{Gastos}) * 360$	74	1	10
Rotación de activos	$\text{Ventas} / \text{Activos}$	0,01	0,28	0,66
Estructura Financiera		2011	2012	2013
Endeudamiento	$\text{Recursos ajenos} / \text{Activos}$	12,24%	2,00%	1,97%
Apalancamiento	$\text{Activos} / \text{Recursos propios}$	1,62	1,56	1,00
Solvencia	$\text{Recursos propios} / \text{Recursos ajenos}$	5,05	32,05	50,69
Tesorería		2011	2012	2013
Coefficiente de liquidez	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$	3,50	2,88	2,78
Test ácido	$(\text{Activo circulante} - \text{existencias}) / \text{Pasivo circulante}$	0,69	0,79	2,15
Días de caja	$(\text{Caja} / \text{Gastos}) * 360$	74	1	10

Índices de Rentabilidad

Al calcular los respectivos índices de rentabilidad de la empresa Auriga Cia. Ltda, se puede observar claramente que la empresa no muestra una buena rentabilidad en estos últimos tres años, en los cuales se ha desarrollado un solo proyecto de construcción en la ciudad de Ambato llamado Departamentos Mizar, del cual depende la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad baja se debe a los altos costos y gastos de construcción que conlleva este proyecto y la venta lenta de departamentos lo cual produce que la empresa tenga pérdidas es por esto que el margen neto y bruto sean negativos (-52,36%) debido a que los costos de construcción sobrepasan considerablemente a las ventas lo cual es perjudicial para

toda la empresa y hace que la empresa debido a su margen de ganancias negativas no justifique la inversión del proyecto. Este resultado se puede justificar parcialmente debido a que los departamentos se construyeron con el capital disponible de la empresa de manera rápida y no se construyo poco a poco en base a una venta de departamentos en planos, lo cual produce que los costos sean elevados y al no poder vender de manera constante estos costos se mantienen y sobre pasan a los ingresos, otro motivo es que la forma de facturación de las empresas constructoras en general se basa en créditos hipotecarios y las diferentes ventas se facturan en el momento que los créditos ya estén aprobados es decir los ingresos no son inmediatos ni constantes. Es por esto que si Auriga Cia. Ltda no toma medidas o se realiza mejores proyectos, esta rentabilidad baja puede hacer que la empresa quiebre en poco tiempo.

Índices de Actividad

Los índices de actividad de una empresa se usan para poder calcular y saber como una organización financia su operación y de esta manera pueda modificar o mejorar sus políticas de cobro y pago con el objetivo de obtener el dinero suficiente para sustentar sus objetivos metas y estrategias. En el caso de la empresa Auriga, los índices de actividad calculados reflejan que la empresa no maneja la cantidad necesaria de efectivo para financiar su operación y así pagar sus gastos y costos, esto se debe a que la mayoría de ventas o facturación se hacen a crédito las cuales se cobra en periodos de tiempo considerables y también al tomar en cuenta que lo que se vende son departamentos no simples unidades de producción, hace que no se concrete ventas de manera constante y seguida. Por ejemplo, en el año 2013 los

índices financieros muestran un recaudo de cuentas por cobrar o cartera que se realiza en 112 días y el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 591 días lo cual es un valor muy elevado que refleja que al no tener efectivo inmediato no se puede pagar a proveedores con rapidez y en plazos determinados y que la mayoría de las compras se realizan con el capital de la empresa y con las ventas a crédito. Finalmente, Auriga Cia. Ltda posee un ciclo de caja de 10 días, por lo tanto, será necesario mejorar las ventas y cuentas por cobrar, igualmente se deberá evaluar las políticas de compras, de lo contrario se requiere de capital de trabajo para financiar a la empresa ya que el efectivo cubre solo 10 días de la operación de la empresa, el resto de días se financian con las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Estructura financiera

Los índices de estructura financiera se calculan con el objetivo de conocer si la empresa y sus funciones pertenece y se realizan con un financiamiento de los dueños por parte del capital o pertenece a terceros, es decir se financia con préstamos a corto o largo plazo. En el caso de la empresa Auriga Cia. Ltda, al tener un cantidad considerable de fondos propios para financiar sus gestión, no tiene prestamos importantes, es por esto que los niveles de endeudamiento y apalancamiento son bajos, lo que quiere decir que las funciones de la empresa se sustentan en su mayoría con su propio capital de trabajo. Por consiguiente, la solvencia de Auriga Cia. Ltda es alta (50,69) , es decir que la empresa tiene más que suficientes fondos propios para cubrir su gestión y los compromisos adquiridos con terceros.

Índices de tesorería

Los índices de tesorería tienen como resultado conocer si una empresa tiene la capacidad necesaria para poder hacer frente a sus deudas de corto plazo. En caso de la empresa Auriga Cia. Ltda presenta resultados en los índices de tesorería positivos debido al valor alto que representan sus activos corrientes los cuales se encuentran montos considerables, como obras en construcción e inversiones temporales, los cuales pueden y tienen la capacidad necesaria para hacer frente al pasivo corriente de la empresa.

3.5 CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

La ciudadanía organizacional son acciones que van más allá de las funciones del puesto de trabajo. Este tipo de conductas son críticas para el correcto manejo y desenvolvimiento del comportamiento organizacional, ya que éstas involucran a los objetivos, metas y estrategias de la empresa con los trabajadores y las acciones que conllevan su puesto de trabajo, de esta manera si hay una sinergia y correlación correcta la empresa pueda cumplir su plan estratégico.

En el caso de la compañía Auriga Cia. Ltda. para conocer y analizar su cultura organizacional, se ha realizado una encuesta a sus empleados abarcando indicadores importantes en una empresa como es el caso de la comunicación, liderazgo, satisfacción laboral, productividad y la antes mencionada ciudadanía organizacional la cual se analizara en este subtema.

Como se puede observar en las tablas y gráficas a continuación, en la encuesta realizada a la empresa Auriga Cia. Ltda, la ciudadanía organizacional de la empresa es regular con un puntaje de 40 puntos de un total de 60:

I. CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA							
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	Total	Puntaje	Clasificación
Usted se siente parte de la empresa.	7	12	3	0	1	23	4,0	Fortaleza. Fuerte
Es considerado como persona.	9	10	0	0	4	23	3,9	Fortaleza Leve
La empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo.	0	14	3	0	6	23	3,1	Fortaleza Leve
Está de acuerdo con las políticas de la institución.	0	8	3	0	12	23	2,3	Debilidad Leve
Considera que con su trabajo está aportando al desarrollo de la organización	7	12	0	0	4	23	3,8	Fortaleza Leve
Usted aporta más de lo que le piden en su trabajo.	6	12	2	0	3	23	3,8	Fortaleza Leve
Conoce la Misión y Visión de la empresa	0	0	12	6	5	23	2,3	Debilidad Leve
Participa en la elaboración del Plan Estratégico de la misma.	0	4	12	2	5	23	2,7	Debilidad Leve
Tiene el conocimiento sobre los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.	0	8	9	1	5	23	2,9	Debilidad Leve
Su trabajo es un medio para alcanzar sus metas personales.	2	18	2	0	1	23	3,9	Fortaleza Leve
Tiene claras cuáles son las oportunidades de desarrollo en la institución.	5	9	5	0	4	23	3,5	Fortaleza Leve
Siente que en la institución usted mejora y aprende continuamente.	7	12	3	1	0	23	4,1	Fortaleza. Fuerte

Tabla No 4: Frecuencia y puntaje ponderado de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable ciudadanía organizacional).

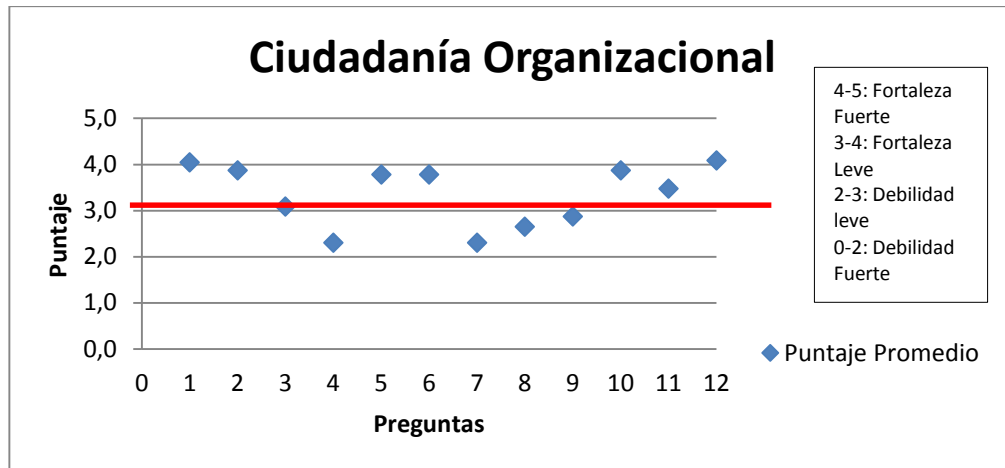


Gráfico No 5: Puntaje ponderado de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable ciudadanía organizacional).

	PORCENTAJE					Total
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	
I. CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL						
Usted se siente parte de la empresa.	30,43	52,17	13,04	0,00	4,35	100
Es considerado como persona.	39,13	43,48	0,00	0,00	17,39	100
La empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo.	0,00	60,87	13,04	0,00	26,09	100
Está de acuerdo con las políticas de la institución.	0,00	34,78	13,04	0,00	52,17	100
Considera que con su trabajo está aportando al desarrollo de la organización	30,43	52,17	0,00	0,00	17,39	100
Usted aporta más de lo que le piden en su trabajo.	26,09	52,17	8,70	0,00	13,04	100
Conoce la Misión y Visión de la empresa	0,00	0,00	52,17	26,09	21,74	100
Participa en la elaboración del Plan Estratégico de la misma.	0,00	17,39	52,17	8,70	21,74	100
Tiene el conocimiento sobre los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.	0,00	47,83	34,78	0,00	17,39	100
Su trabajo es un medio para alcanzar sus metas personales.	8,70	78,26	8,70	0,00	4,35	100
Tiene claras cuáles son las oportunidades de desarrollo en la institución.	21,74	39,13	21,74	0,00	17,39	100
Siente que en la institución usted mejora y aprende continuamente.	30,43	52,17	13,04	4,35	0,00	100

Tabla No 5: Porcentajes encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable ciudadanía organizacional).

Al hablar de una buena ciudadanía organizacional nos referimos a que los empleados se sienten a gusto con la empresa y estos cumplan con las metas establecidas y así dar más de sí mismos en su trabajo, lo cual es de suma importancia para mejorar la productividad ya que como se sabe, ser productivo es alcanzar metas mediante la optimización de recursos, para así lograr un buen ambiente de trabajo (Ciudadanía Organizacional) que permita al empleado desempeñarse de mejor manera, optimizar los recursos y cumplir las metas y objetivos de la empresa. De manera general analizando los resultados y la gráfica correspondiente a los puntajes ponderados se puede observar que en su mayoría los resultados de las preguntas son positivos y están por encima del límite de puntaje que es de tres como se puede observar en la gráfica 5. En base a lo cual, se puede decir que:

- Por un lado el desempeño y el ambiente de trabajo es bueno y apto para los trabajadores, debido a que la empresa si se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo para que la mano de obra se sienta a gusto y trabaje de la mejor manera, esto se ve reflejado en las respuestas positivas de la encuesta por parte de los empleados, ya que en su gran mayoría están muy de acuerdo o de acuerdo en las tres primeras preguntas de esta encuesta las cuales son: “Usted se siente parte de la empresa”, “es considerado como persona” y “la empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo”. Puesto que el 30,43% de los empleados han respondido que están muy de acuerdo y a su vez el 52,17% de ellos están de acuerdo en la pregunta “Usted se siente parte de la empresa” y adicionalmente la media ponderada en base a las respuestas es de 4 que se considera como una fortaleza fuerte

en la empresa y está por encima del límite como se puede ver en la gráfica correspondiente. El 39,13% de los empleados han respondido que están muy de acuerdo y el 43,48 % que están de acuerdo en la segunda pregunta “es considerado como persona” y adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 3,9 que se considera como una fortaleza leve en la empresa como se puede ver en la gráfica correspondiente. Por último los empleados han respondido en un 60,87% del total que están de acuerdo en la tercera afirmación “la empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo” en base a lo cual la media ponderada de la respuesta es igual a 3,1 que se considera como una fortaleza leve, pero en base al resultado una fortaleza que se debe trabajar para consolidarla y mejorarla.

Estos resultados positivos han producido que los trabajadores de la empresa en su mayoría se sientan a gusto con sus puestos de trabajo porque tienen experiencia y pueden aportar más de sí mismos en sus funciones, lo cual se relaciona con las preguntas 5 y 6 de la encuesta las cuales son “considera que con su trabajo está aportando al desarrollo de la organización” y “usted aporta más de lo que le piden en su trabajo”. Y se ve reflejado en los resultados de dichas preguntas obteniendo un total acumulado entre muy de acuerdo y de acuerdo, de 82,6% y 78,26% respectivamente en cada pregunta, adicionalmente las medias ponderadas correspondientes de las a ambas respuestas son igual a 3,8 lo que se asume como fortalezas leves en la empresa y por encima del límite correspondiente como se puede observar en la gráfica 5.

- Por otro lado la falta de una misión, visión, políticas y objetivos definidos y establecidos por parte de la empresa hace que la organización en general no tenga una guía clara de lo que es, lo que quiere y cómo manejar una relación correcta entre empresa-empleado y empresa-cliente, en consecuencia se dificulta alcanzar objetivos y metas en especial a largo plazo y cumplir con el plan estratégico de la empresa, lo que se debe a una falta de organización, departamentalización, estructuración funcional de la empresa y liderazgo en áreas como recursos humanos, ventas, y otras áreas relacionadas con el talento humano. Estos aspectos y resultados negativos de la empresa se ven reflejados claramente en la encuesta realizada a la organización, específicamente en la preguntas 4, 7, 8 y 9 las cuales son: “Está de acuerdo con las políticas de la institución”, “conoce la Misión y Visión de la empresa”, “participa en la elaboración del Plan Estratégico de la misma” y “tiene el conocimiento sobre los objetivos propuestos en el Plan Estratégico”. En base a los resultados de dichas preguntas los empleados no tienen un conocimiento de las políticas de la organización, puesto que el 52,17% de los empleados no responde la pregunta relacionada con este tema “está de acuerdo con las políticas de la institución” lo que refleja una media pondera igual a 2,3 que se entiende como una debilidad leve y que puede afectar directamente el desempeño de los empleados y control de la alta gerencia sobre la empresa. Esto es debido a la falta de políticas definidas por parte de la empresa. Tampoco existe un conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de todos los empleados, puesto que el 52,17% de los encuestados está en desacuerdo, el 26,09% está muy en desacuerdo y el 21,74% no responde a la pregunta de

“conoce la Misión y Visión de la empresa”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 2,3 que se encuentra por debajo de limite correspondiente y se entiende como una debilidad leve pero a considerar e importante por su resultado, lo cual se debe a que en la empresa no existe una misión y visión establecidas ni definidas por parte de la administración. Los empleados en su mayoría tampoco tienen un conocimiento claro de los objetivos y metas de la empresa en especial a mediano y largo plazo, puesto que el 34,78% está en desacuerdo y el 17,39% no responde a la pregunta “tiene el conocimiento sobre los objetivos propuestos en el Plan Estratégico”, y se ve reflejado en una media ponderada igual a 2,9 pero por debajo de limite correspondiente como se puede observar en la gráfica 5 y que se entiende como una debilidad leve, lo cual se debe a que la empresa al no tener un plan estratégico definido no puede plantearse metas ni objetivos claros en especial a mediano y largo plazo.

Al hablar y relacionar a este resultado de la ciudadanía organizacional de la empresa Auriga Cia. Ltda con otra variable dependiente de suma importancia para una organización como es el ausentismo el cual tiene como consecuencia retrasos en el trabajo, se puede decir que en el caso de la empresa al constar con una ciudadanía organizacional regular, debido al no definir ni establecer un plan estratégico, conlleva a que el empleado no se sienta identificado con la empresa debido a la falta de políticas, normas y objetivos claros, en consecuencia el nivel de ausentismo puede aumentar.

En muchas empresas la rotación de empleados es común pero no algo positivo ya que produce pérdidas de tiempo, dinero, productividad y un incremento en los

costos de reclutamiento, selección y capacitación, por lo general esto se produce debido a que los trabajadores no están satisfechos con la empresa y no realizan bien su trabajo, es por eso que la variable ciudadanía organizacional se relaciona con la rotación, ya que si se mejora la ciudadanía organizacional es decir el ambiente de trabajo, la rotación va a ser menor ya que los empleados van a estar a gusto en la empresa, por ende la empresa Auriga Cia. Ltd debe preocuparse de la rotación si sigue manteniendo una ciudadanía organizacional regular, es por esto que la empresa si ha sufrido de rotación de empleados debido a características propias del sector de la construcción y a la falta de un plan estratégico solido y que involucre a toda la organización.

Y por último otro factor importante es la satisfacción laboral la cual está relacionada directamente con la ciudadanía organizacional, ya que el objetivo y las consecuencias de una buena ciudadanía organizacional, es la satisfacción de los empleados lo cual no puede llegar a su plenitud en el caso de Auriga ya que al no contar con un plan estratégico definido y completo no se puede consolidar un buen ambiente de trabajo, establecer políticas que mejoren el desempeño y que los empleados y el cliente conozcan lo que es y quiere la empresa.

3.6 ADMINISTRACIÓN ACTUAL

El éxito de toda empresa está marcado por la administración de dicha empresa, ya que un correcto manejo basado en una buena organización y planificación por parte de la alta gerencia conlleva a una toma de decisiones acertadas, cumplimiento de metas y objetivos, empleados y clientes satisfechos, crecimiento en el mercado y un

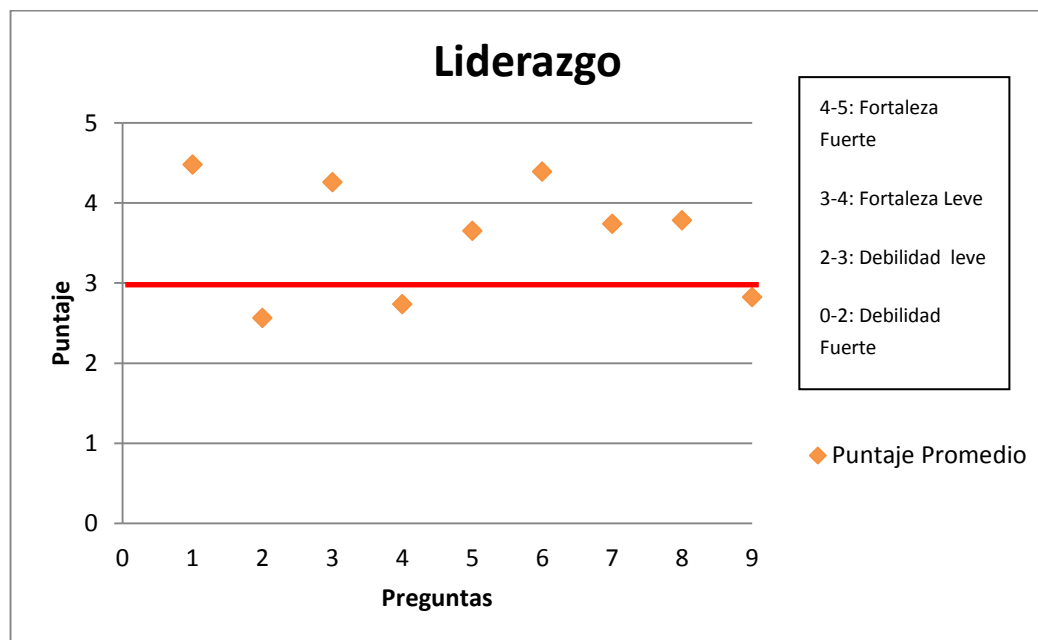
buen rendimiento financiero por parte de la empresa. Una variable clave en el aspecto administrativo de una empresa es el liderazgo, ya que un gerente con cualidades de líder puede dirigir a una empresa hacia el éxito, con un buen ambiente de trabajo y con estrategias que beneficien a todos los grupos de interés. En base a esto el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en los demás, en el caso de una empresa el líder es la persona a cargo de la empresa que tiene como objetivo primordial hacer que la organización trabaje en equipo, con entusiasmo logrando metas y objetivos de la mejor manera.

Al hablar de liderazgo en la empresa Auriga Cia. Ltda, según la encuesta realizada a sus empleados podemos observar que en la empresa está presente un liderazgo con aspectos positivos y negativos a la vez, lo que se representa en el puntaje obtenido de 32 puntos de un total de 45, como podemos ver en las tablas y graficas a continuación:

II. LIDERAZGO	FRECUENCIA					Total	Puntaje	Clasificación
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde			
Usted se siente considerado y bien tratado por sus jefes	11	12	0	0	0	23	4,5	Fortaleza Fuerte
La empresa toma generalmente su opinión en las decisiones	0	4	10	4	5	23	2,6	Debilidad Leve
Se siente a gusto desempeñando las funciones que se le han encomendado.	9	11	3	0	0	23	4,3	Fortaleza Fuerte
Siente que su jefe tiene claro cuáles son sus aspiraciones y necesidades.	0	4	12	4	3	23	2,7	Debilidad Leve
Usted disfruta su trabajo	7	11	0	0	5	23	3,7	Fortaleza Leve
¿La empresa lo ha ubicado en el sitio adecuado donde puede desarrollar lo que mejor sabe hacer?	12	10	0	0	1	23	4,4	Fortaleza Fuerte
Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato.	4	13	4	0	2	23	3,7	Fortaleza Leve
Las autoridades, toman en cuenta en su equipo de trabajo las habilidades de cada trabajador para	5	12	4	0	2	23	3,8	Fortaleza Leve

asignar las tareas.								
Siente que las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la empresa.	0	7	8	5	3	23	2,8	Debilidad Leve

Tabla No 6: Frecuencia y puntaje ponderado encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable liderazgo).



Gráfica No 6: Puntaje promedio de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable liderazgo).

II. LIDERAZGO	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	Total
Usted se siente considerado y bien tratado por sus jefes	47,83	52,17	0,00	0,00	0,00	100
La empresa toma generalmente su opinión en las decisiones	0,00	17,39	43,48	17,39	21,74	100
Se siente a gusto desempeñando las funciones que se le han encomendado.	39,13	47,83	13,04	0,00	0,00	100
Siente que su jefe tiene claro cuáles son sus aspiraciones y necesidades.	0,00	17,39	52,17	17,39	13,04	100
Usted disfruta su trabajo	30,43	47,83	0,00	0,00	21,74	100
¿La empresa lo ha ubicado en el sitio adecuado donde puede desarrollar lo que mejor sabe hacer?	52,17	43,48	0,00	0,00	4,35	100
Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato.	17,39	56,52	17,39	0,00	8,70	100
Las autoridades, toman en cuenta en su equipo de trabajo las habilidades de cada trabajador para asignar las tareas.	21,74	52,17	17,39	0,00	8,70	100
Siente que las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la empresa.	0,00	30,43	34,78	21,74	13,04	100

Tabla No 7: Porcentajes de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable liderazgo).

En base a estos resultados se puede decir que la empresa Auriga Cia. Ltda posee un liderazgo:

- Por el lado positivo está presente un liderazgo con un ambiente de respeto y apreciación entre empleado-gerente y gerente-empleado, lo cual hace que el empleado se sienta a gusto con el trato que recibe por parte de sus jefes y con las funciones que desempeña en su respectivo puesto de trabajo, esto se ve reflejado en los resultados positivos de algunas de las preguntas realizadas en la encuesta a los empleados principalmente en el caso de las preguntas 1, 3, 5, y 7 las cuales son: “Usted se siente considerado y bien tratado por sus jefes”, “se siente a gusto desempeñando las funciones que se le han encomendado”, “usted disfruta su trabajo” y “cuando tiene

inquietudes acerca del trabajo, tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato”. En la empresa Auriga el respeto es fundamental es por esto que existe un ambiente de respeto notable en la organización, lo cual se puede sustentar en base a que todos los empleados de la empresa se sienten considerados y bien tratado por sus jefes, puesto que el 47.83% de ellos han respondido que están muy de acuerdo y el 52,17% respondieron que están de acuerdo, a la pregunta de “usted se siente bien considerado y tratado por sus jefes”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 4,5 en base a lo cual en este punto se ha encontrado una fortaleza fuerte en la empresa que se ve reflejada en la tabla y grafica anterior correspondiente. Este ambiente de trabajo de buen trato y respeto ha hecho que los empleados de la empresa se sientan a gusto con sus puestos de trabajo y sus funciones que desempeñan, puesto que el 39,13% de los encuestados han respondido muy de acuerdo y el 47,83% de acuerdo, en la pregunta” se siente a gusto desempeñando las funciones que se le han encomendado”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 4,3 que se considera como una fortaleza fuerte en la empresa e importante en el desempeño de los empleados. Otro aspecto fundamental que afecta este buen trato en el ambiente de trabajo de la empresa, es que ayuda o afecta positivamente en que un empleado se sienta a gusto con su trabajo y que se fomenta un ambiente de confianza en la empresa, es por esto los empleados han respondido en un 30,43% que están muy de acuerdo y el 47,83% que están de acuerdo en la pregunta “usted disfruta su trabajo” y a su vez han respondido en un 17,39% que están muy de acuerdo y el 56,52% que están de acuerdo con la pregunta “cuando tiene inquietudes acerca del trabajo,

tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato”. Y se refleja en las medias ponderadas de las respuestas que son iguales a 3,7 en ambas preguntas y que se consideran como fortalezas leves en la empresa.

- Por otro lado en el aspecto negativo se puede decir que existe una clara falta de involucramiento y conocimiento de las necesidades de los empleados y de la empresa en general por parte de la administración y del gerente, lo cual crea una falta de motivación y de decisiones acertadas para la conducción de la empresa. Esto se debe a que la administración de la empresa no toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones es decir no sabe que es lo que quieren lo que necesitan o desean sus empleados para de esta manera poder hacer un mejor trabajo con mejores resultados, esto se ve reflejado en que el 43,48% de los empleados están en desacuerdo, el 17,39% de ellos están muy en desacuerdo y el 21,74% simplemente no responde a la pregunta dos “La empresa toma generalmente su opinión en las decisiones”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual 2,6 que se considera como una debilidad leve, lo cual puede crear desmotivación por parte del empleado ya que al no tomar en cuenta su opinión no se siente parte de la empresa. Esta falta de involucramiento por parte de los jefes o jefe con sus empleados, hace que no se puedan cumplir las necesidades o aspiraciones de dichos empleados, puesto que el 52,17% de los trabajadores han respondido que están en desacuerdo, el 17,39% están muy en desacuerdo y el 13,04% no responde a la pregunta “Siente que su jefe tiene claro cuáles son sus aspiraciones y necesidades” y adicionalmente la media o puntaje

ponderado de la respuesta es de 2,7 que se considera como una debilidad leve, ya que al no tener claro cuáles son las aspiraciones y necesidades los empleados de una empresa, la toma de decisiones puede resultar muy difícil y por ende no acertada, ya que no se toma decisiones en base a lo que realmente acontece y necesita la empresa. En el caso de Auriga Cia. Ltda los empleados no sienten que las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la compañía, puesto que el 34,78% de ellos han respondido que están en desacuerdo, el 21,74% que están muy en desacuerdo y el 13,04% no responde a la pregunta “Siente que las autoridades toman decisiones acertadas para la conducción de la empresa” y la media ponderad de la respuesta es igual a 2,8 que corresponde y se considera como una debilidad leve en la empresa.

Un buen líder motiva a sus empleados y les guía por el mejor camino para cumplir las metas y objetivos de la empresa, es decir crea un buen ambiente de trabajo el cual cumpla con las necesidades de los empleados y de la empresa en general, lo que produce que el trabajador se sienta a gusto con su empleo, creando en consecuencia un mejor desempeño y satisfacción por parte del trabajador lo cual reduce el ausentismo y la rotación. En el caso de la empresa la falta de involucramiento del gerente con las necesidades de sus empleados y con la empresa, en general no crea un buen ambiente de trabajo debido a que los requerimientos de los empleados y empresa no pueden ser cumplidos por la alta gerencia lo cual puede crear dificultades en el trabajo, quejas, insatisfacción laboral y desmotivación por parte del trabajador y un posible aumento de ausentismo y rotación en la empresa, debido a que las aspiraciones y necesidades son de suma importancia para cualquier persona y su crecimiento profesional.

Otra variable de suma importancia que puede marcar la diferencia entre una buena administración y una deficiente, es el tipo de comunicación que exista entre gerente-empleado, empleado-supervisor y viceversa, ya que esto permite conocer los requerimientos tanto del empleado como de la empresa en general y así poder tomar decisiones acertadas para crear un buen ambiente de trabajo y así brindar un producto o servicio de calidad. La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una persona a otra. Tras la encuesta de clima organizacional en la empresa Auriga Cia. Ltda, en el ítem acerca de la comunicación de la empresa podemos observar un puntaje de 28 de un total de 40, como podemos observar a continuación:

III. COMUNICACIÓN	FRECUENCIA					Total	Puntaje	Clasificación
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde			
A su ingreso, la información que recibió en la empresa y su puesto de trabajo, le ayudaron a realizar bien sus funciones.	10	12	0	0	1	23	4,3	Fortaleza Fuerte
Su jefe inmediato le da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo.	4	16	1	0	2	23	3,9	Fortaleza Leve
Cuando tiene una queja, ¿se siente escuchado y respetado?	6	11	2	0	4	23	3,7	Fortaleza Leve
Siente que hay buena comunicación en la empresa	0	8	11	3	1	23	3,0	Fortaleza Leve
Le han informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede obtener por su desempeño.	5	13	1	1	3	23	3,7	Fortaleza Leve
Puede expresar su opinión, y aun cuando no se la aplique, siente que es escuchado.	0	7	9	4	3	23	2,9	Debilidad Leve
En la empresa se manejan los conflictos con respeto y consideración	3	14	3	1	2	23	3,7	Fortaleza Leve
Su jefe inmediato le da información continuamente sobre su desempeño.	2	4	7	4	6	23	2,7	Debilidad Leve

Tabla No 8: Frecuencia y puntaje ponderado de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable comunicación).

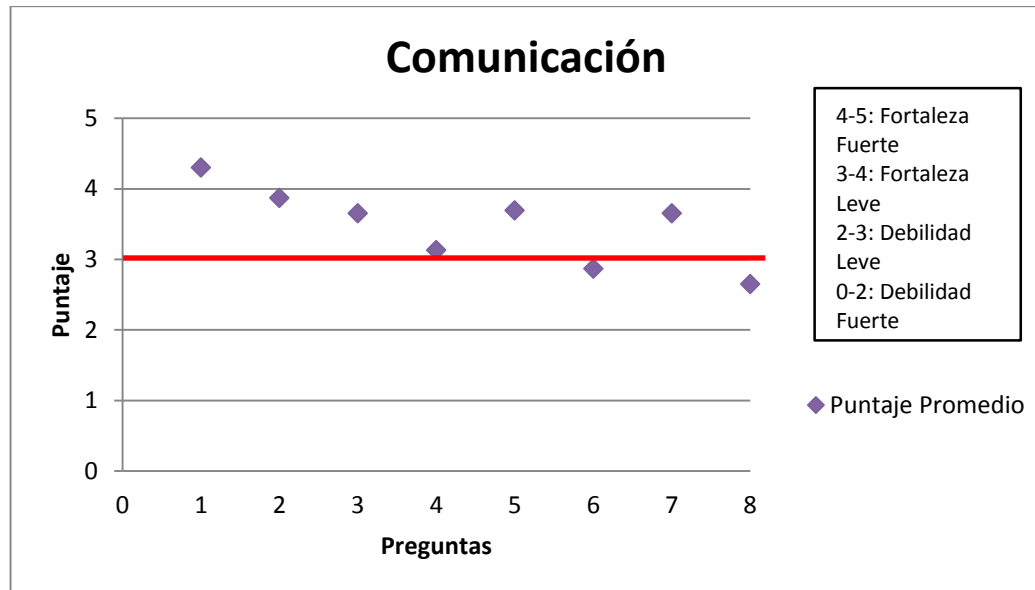


Gráfico No 7: Puntaje promedio de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable comunicación).

III. COMUNICACIÓN	PORCENTAJE					Total
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	
A su ingreso, la información que recibió en la empresa y su puesto de trabajo, le ayudaron a realizar bien sus funciones.	43,48	52,17	0,00	0,00	4,35	100
Su jefe inmediato le da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo.	17,39	69,57	4,35	0,00	8,70	100
Cuando tiene una queja, ¿se siente escuchado y respetado?	26,09	47,83	8,70	0,00	17,39	100
Siente que hay buena comunicación en la empresa	0,00	34,78	47,83	13,04	4,35	100
Le han informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede obtener por su desempeño.	21,74	56,52	4,35	4,35	13,04	100
Puede expresar su opinión, y aun cuando no se la aplique, siente que es escuchado.	0,00	30,43	39,13	17,39	13,04	100
En la empresa se manejan los conflictos con respeto y consideración	13,04	60,87	13,04	4,35	8,70	100
Su jefe inmediato le da información continuamente sobre su desempeño.	8,70	17,39	30,43	17,39	26,09	100

Total

Tabla No 9: Porcentajes de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable comunicación).

En base a estos resultados podemos interpretar que la empresa tiene:

- En su mayoría los empleados se sienten escuchados por los mandos medios de la empresa o jefes directos, de esta manera reciben información clara acerca de su trabajo y desempeño, lo cual mejora parcialmente el trabajo, la calidad del producto y la secuencia de los procesos. Estos mandos medios son capaces de motivar el buen desempeño por parte de los empleados ya que ambos están involucrados directamente, de esta manera se puede crear un ambiente de respeto y de confianza. Esto se ve reflejado en los resultados positivos de la mayoría de las preguntas de la encuesta en esta variable comunicación, principalmente en las preguntas 1, 2, 3 y 7, en las cuales se puede observar que los empleados al ingresar a la empresa y durante el desempeño de sus funciones reciben información clara y de utilidad para poder realizar bien sus funciones, puesto que el 43,48% de ellos han respondido muy de acuerdo y el 52,17% de acuerdo en la pregunta “A su ingreso, la información que recibió en la empresa y su puesto de trabajo, le ayudaron a realizar bien sus funciones” y obteniendo como media ponderada de la respuesta 4,3 que se clasifica como una fortaleza fuerte e importante en la empresa. A su vez el 17,39% de los encuestados han respondido que están muy de acuerdo y el 69,57% están de acuerdo en la pregunta “su jefe inmediato le da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo” adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 3,9 que considera como una fortaleza leve en la empresa. Como se ha observado anteriormente en otras variables, en la empresa Auriga Cia. Ltda existe un ambiente de respeto y consideración, es

por esto que los empleados cuando tienen alguna queja o conflicto en el trabajo se sienten escuchados, considerados y respetados, lo cual se ve reflejado en que ellos han respondido en un 17,39% que están muy de acuerdo y el 69,57% están de acuerdo con la pregunta “cuando tiene una queja, ¿se siente escuchado y respetado?” y obteniendo una media ponderada de 3,7 que se considera como una fortaleza leve en la empresa. A su vez el 13,04% han respondido que están muy de acuerdo y el 60,87% están de acuerdo con la pregunta “en la empresa se manejan los conflictos con respeto y consideración”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 3,7 en base a lo cual se considera este aspecto como una fortaleza leve de la empresa.

- En la empresa Auriga Cia. Ltda. no existe un involucramiento por parte de los altos mandos con los empleados lo cual crea que no existe una buena comunicación que ayude a conocer las necesidades de los mismos. Esto se debe a que no existe una correcta departamentalización en la empresa que haga posible una intermediación entre empleados y gerentes, específicamente la falta de un departamento o persona encargada de recursos humanos no hace posible que se tome en cuenta y se cumpla en su mayoría las necesidades de los empleados, lo cual se expresa por la falta de un buen liderazgo. Esto tiene como consecuencia que en general los empleados no crean que existe una correcta comunicación en la empresa, debido a que el 47,83% de ellos están en desacuerdo y el 13,04% están muy en desacuerdo con la pregunta “siente que hay buena comunicación en la empresa” y la media ponderada de la respuesta es igual 3,0 la cual entra en

el rango y se la considera como una debilidad leve en la empresa con aspectos por mejorar. Al no tener una buena comunicación en especial con los altos mandos, los empleados no pueden expresar sus opiniones por ende no se sienten escuchados, lo cual se ve reflejado en que el 39,13% de ellos están en desacuerdo y el 17,39% están muy en desacuerdo con la pregunta “puede expresar su opinión, y aun cuando no se la aplique, siente que es escuchado”, adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 2,9 que considera como una debilidad leve.

Una buena comunicación mejora la calidad del producto y la secuencia de los procesos, se interpreta que esta es de suma importancia y se relaciona con la productividad, ya que mediante el mejoramiento de los procesos y el conocimiento de lo que pasa en la empresa, permite saber qué es lo que necesita los trabajadores y por ende así optimizar los recursos, mejorar la satisfacción laboral y cumplir con las metas propuestas, es decir que la empresa Auriga pueda ser más productiva pero esto se puede lograr de la mejor manera si existe un involucramiento de los altos mandos con los empleados lo cual falta en la empresa, para que así se pueda tomar decisiones acertadas en base a las necesidades de los empleados y la empresa en general.

Mediante la comunicación, se puede motivar de mejor manera a los empleados ya que con una buena comunicación se puede saber lo que los empleados necesitan y la situación de la empresa, y así tomar decisiones acertadas para que de esta manera los empleados puedan realizar mejor su trabajo y estar satisfechos con su desempeño, lo cual da como resultado que el ausentismo y la rotación de empleados en una empresa sea menor.

En estos aspectos la empresa Auriga al tener una buena comunicación entre empleado y los mandos medios el nivel de motivación y la ciudadanía organizacional de la empresa es regular debido a que estos mandos medios pueden motivar el buen desempeño por parte de los empleados pero no pueden cumplir en su totalidad con los requerimientos y necesidades de los empleados para que se sientan a gusto con su puesto y puedan mejorar de manera constante dicho desempeño, debido a que esto es un trabajo de las decisiones por parte de los altos mandos de la empresa, lo cual debido a su falta de liderazgo, comunicación e involucramiento solo se puede cumplir parcialmente, por ende no se crea un buen ambiente de trabajo y no se logra una satisfacción laboral por parte de todos los empleados.

Otra variable importante en la administración de una empresa es la motivación, ya que el nivel de motivación de un empleado puede marcar la diferencia a la hora de llevar a cabo una función dentro de su puesto de trabajo, es por esto que los superiores y la alta gerencia deben tener motivados a sus empleados para así obtener un buen desempeño en sus funciones ya que un empleado motivado es un empleado con buena actitud y satisfecho en su empleo. La motivación se la puede definir como las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

La variable motivación se relaciona de manera positiva con la productividad y otros factores de la empresa, ya que un empleado motivado realiza mejor su trabajo por ende ahorra tiempo y recursos, es decir hace de su trabajo más productivo lo cual brinda beneficios y ahorro para una empresa.

En el aspecto de ciudadanía organizacional la cual es muy importante en toda empresa como lo describimos anteriormente en este análisis, la motivación juega un papel importante ya que crea un ambiente de respeto en donde los trabajadores se desempeñan de mejor manera, es decir la ciudadanía organizacional mejora cuando los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo, es decir creando un mejor ambiente laboral, y por lo tanto la satisfacción laboral también va a ser mejor ya que un empleado motivado es un empleado que cumplirá mejor con su trabajo.

En la encuesta realizada a la empresa Auriga Cia, Ltda, en el ítem de motivación se ha obtenido un puntaje de 30 de un total de 45, como podemos observar a continuación:

IV. MOTIVACIÓN	FRECUENCIA							
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	Total	Puntaje	Calificación
Usted se siente a gusto de trabajar en esta institución	6	9	3	3	2	23	3,6	Fortaleza Leve
La empresa premia permanentemente a las personas con buen desempeño	0	6	9	4	4	23	2,7	Debilidad Leve
Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos establecidos, siente que es reconocido por ello.	5	14	3	0	1	23	4,0	Fortaleza Fuerte
Los objetivos de la empresa le motivan a trabajar por ella	1	5	10	5	2	23	2,9	Debilidad Leve
El liderazgo de la empresa le motiva a trabajar cada vez mejor	0	5	9	5	4	23	2,7	Debilidad Leve
Su trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo.	7	11	2	0	3	23	3,8	Fortaleza Leve
Se siente respetado por sus superiores y compañeros..	10	11	1	1	0	23	4,3	Fortaleza Fuerte
Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo sean un éxito.	4	6	11	1	1	23	3,5	Fortaleza Leve
Considera que la información recibida sobre su desempeño es justa y objetiva.	7	9	3	0	4	23	3,7	Fortaleza Leve

Tabla No 10: Frecuencia de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable motivación).

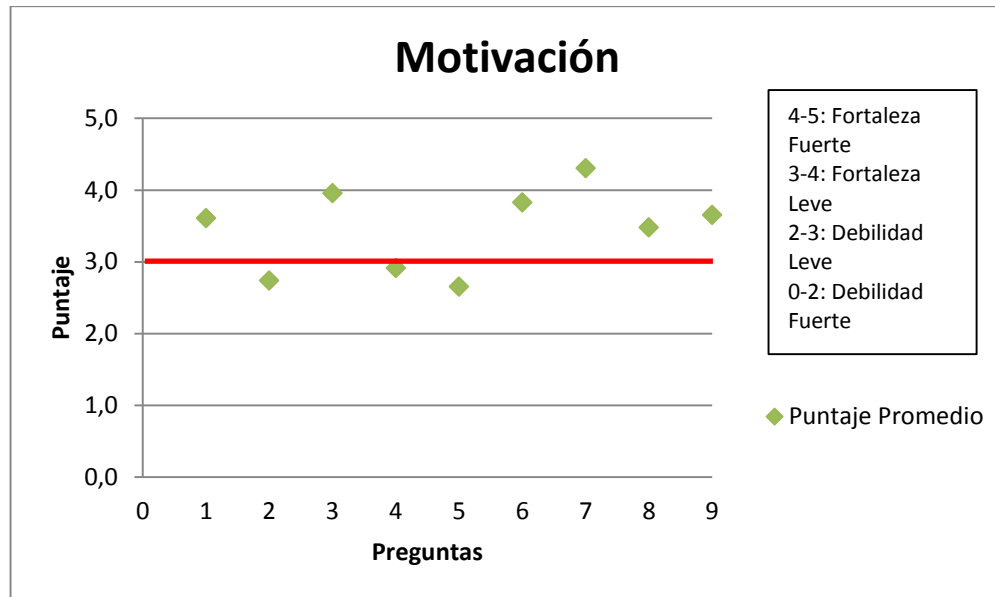


Gráfico No 8: Frecuencia y puntaje ponderado de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable motivación).

IV. MOTIVACIÓN	PORCENTAJE					total
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	
Usted se siente a gusto de trabajar en esta institución	26,09	39,13	13,04	13,04	8,70	100
La empresa premia permanentemente a las personas con buen desempeño	0,00	26,09	39,13	17,39	17,39	100
Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos establecidos, siente que es reconocido por ello.	21,74	60,87	13,04	0,00	4,35	100
Los objetivos de la empresa le motivan a trabajar por ella	4,35	21,74	43,48	21,74	8,70	100
El liderazgo de la empresa le motiva a trabajar cada vez mejor	0,00	21,74	39,13	21,74	17,39	100
Su trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo.	30,43	47,83	8,70	0,00	13,04	100
Se siente respetado por sus superiores y compañeros..	43,48	47,83	4,35	4,35	0,00	100
Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo sean un éxito.	17,39	26,09	47,83	4,35	4,35	100
Considera que la información recibida sobre su desempeño es justa y objetiva.	30,43	39,13	13,04	0,00	17,39	100

Tabla No 11: Porcentajes de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable motivación).

En base a los resultados anteriores se puede observar fácilmente que según los empleados de la empresa Auriga Cia. Ltda, el nivel de motivación tiene aspectos positivos y negativos:

- Por el lado positivo los trabajadores en su mayoría se sienten a gusto de brindar sus servicios a la empresa, debido al ambiente de compañerismo existente, a que su trabajo es premiado y considerado por los mandos medios y a que se puede notar que se vive un ambiente de respeto día a día en la empresa lo cual es parcialmente bueno y motivador para cada trabajador de la organización. Esto se puede observar en los resultados positivos de algunas de las preguntas de la encuesta, en las cuales se toma en cuenta temas como el respeto, compañerismo y ambiente de trabajo, estas preguntas son la 1, 3,6 y 7. En base a esto los empleados en su mayoría opinan que se sienten parcialmente a gusto de trabajar en la empresa, puesto que el 26,09% de ellos están muy de acuerdo y el 39,13% están de acuerdo con la pregunta “Usted se siente a gusto de trabajar en esta institución”, y su media ponderada en base a esta pregunta es de 3,6, lo que se considera como una fortaleza leve en la empresa y esto se ve reflejado a que la comunicación que existe entre los trabajadores y sus jefes directos, se puede mantener un ambiente de confianza, de reconocimiento y de respeto en el trabajo diario de la empresa. El 21,74% de los encuestados están muy de acuerdo y el 60,87% están de acuerdo con la pregunta “Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos establecidos, siente que es reconocido por ello” adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 4, que se considera como una fortaleza fuerte e importante en la empresa, ya que el reconocimiento para un empleado es de

suma importancia e influyente en su desempeño diario. A su vez este ambiente de trabajo de respeto antes mencionado tiene como consecuencia que los empleados sientan que su trabajo se desarrolla en un ambiente de compañerismo, puesto que el 30,43% de ellos están muy de acuerdo y el 47,83% están de acuerdo con la pregunta “Su trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo” y con resultado correspondiente a su media ponderada de 3,8 que se considera como una fortaleza leve. Esto produce que no todos los empleados se sientan motivados a dar su mejor esfuerzo en su trabajo, puesto que el 47,83% de ellos están en desacuerdo, pero a su vez el 17,39% está muy de acuerdo y el 26,09% está de acuerdo en la pregunta “Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo sean un éxito” en base a la diferencia de criterios en esta pregunta la media ponderada correspondiente es igual a 3,5 que se considera como una fortaleza leve en la empresa pero en base a lo resultados una fortaleza que se debe consolidar y mejorar. Y por ultimo esto produce que cada empleado o en su mayoría se sientan respetados por sus superiores y compañeros, ya que el 43,48% de los encuestados están muy de acuerdo y el 47,83% están de acuerdo en la pregunta “Se siente respetado por sus superiores y compañeros” con una media ponderada de 4,3 en base a lo cual este aspecto de la encuesta se considera una fortaleza fuerte en la empresa.

- Por otro lado en los aspectos negativos, el nivel de motivación de los empleados se ve afectado primero por la falta de objetivos, políticas y estrategias definidas y claras por parte de la alta gerencia ya que al no saber

qué es lo que quiere la empresa los empleados no se pueden desempeñar de la mejor manera y no tienen una motivación clara de por qué y para qué hacer su trabajo. Esto se ve reflejado en los resultados negativos de dos preguntas de la encuesta, en las cuales se observa que los empleados no se sienten motivados por los objetivos de la empresa, debido a que el 43,48% de ellos están en desacuerdo, el 13,04% están muy en desacuerdo y el 8,70% simplemente no responde a la pregunta “Los objetivos de la empresa le motivan a trabajar por ella” adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual a 2,9 en base a lo cual se clasifica a este aspecto como una debilidad leve en la empresa. El segundo aspecto negativo es la falta de un buen liderazgo, debido a la falta de involucramiento del gerente con las necesidades de sus empleados y con la empresa en general, lo cual no crea un buen ambiente de trabajo debido a que los requerimientos de los empleados y empresa no pueden ser cumplidos por la alta gerencia lo cual puede crear dificultades y desmotivación por parte del trabajador, debido a que las aspiraciones y necesidades son de suma importancia para cualquier persona y su crecimiento profesional, esto afecta al ambiente de trabajo de la empresa, al desempeño de los trabajadores, al cumplimiento de objetivos y metas por parte de la empresa, es decir afecta directamente a las variables de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral antes mencionadas. Esto se ve reflejado en dos preguntas de la encuesta, en las cuales se obtienen como conclusión que por parte de los empleados no sienten que existe un liderazgo adecuado en la empresa es decir un liderazgo que los motive a trabajar de mejor manera, puesto que el 39,13% de ellos están en desacuerdo, el 21,74% están muy en desacuerdo y el 17,39% no responde a

la pregunta “El liderazgo de la empresa le motiva a trabajar cada vez mejor” lo cual tiene como resultado una media ponderada de 2,7 que se considera como una debilidad leve en la empresa. Y que su vez esta falta de involucramiento por parte de la alta gerencia hace que el buen desempeño de los empleados por su trabajo no sea reconocido ni premiado, puesto que 39,13% de ellos están en desacuerdo, el 17,39% están muy en desacuerdo y el 17,39% simplemente no responde a la pregunta “La empresa premia permanentemente a las personas con buen desempeño” con una media ponderada de 2,7 que se considera como una debilidad leve en la empresa.

La motivación al igual es influyente e importante al hablar de las variables de ausentismo y rotación que cuando son altas causan varios costos a la empresa lo cual no es bueno, pero con un nivel de motivación regular por parte de los empleados como presenta la empresa encuestada, puede causar que los empleados no se sientan a gusto con el ambiente de trabajo en el cual desempeñan sus funciones por ende el ausentismo y la rotación pueden hacerse presentes, es por eso que es de suma importancia mejorar los niveles de motivación hacia lo empleados tomando en cuenta que esto es muy influyente a la hora de trabajar. Un empleado motivado se siente a gusto de su trabajo por ende se siente feliz, lo cual tiene como resultado un mejor desempeño, lo cual genera que el ausentismo disminuya y la rotación en muchos casos no se dé.

3.7 SATISFACCIÓN LABORAL.

Los empleados son el motor y la parte fundamental de toda empresa, ya que de ellos depende la calidad del producto, la eficacia y la eficiencia en los procesos, el ahorro de recursos y la productividad de la empresa, es por esto que la satisfacción laboral es de suma importancia ya que un trabajador a gusto en su puesto de trabajo y en la empresa en general es un trabajador que realiza sus funciones de la mejor manera. La antes mencionada satisfacción laboral se analizara en este subtema.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su ambiente laboral.

La variable satisfacción laboral en Auriga Cia. Ltda que se analiza en esta encuesta, es de suma importancia ya que es la base del desempeño del trabajador, es por esto que en una empresa al tener un nivel alto de satisfacción laboral dicho desempeño va a ser mejor y con mejores resultados, incrementando la productividad es decir optimizando recursos y desarrollando procesos con mayor eficacia y eficiencia.

La satisfacción laboral crea principalmente que el empleado esté a gusto con su trabajo es decir que se siente satisfecho, motivado y feliz con lo que hace y en donde trabaja, es así que la satisfacción laboral es fundamental y muy influyente en el ausentismo y la rotación ya que entre más satisfecho este un empleado menor va a ser la rotación y ausentismo en la empresa.

El objetivo primordial de la satisfacción laboral es crear un ambiente de trabajo agradable es decir influir en la ciudadanía organizacional para así mejorar el desempeño de los empleados.

Según la tabulación de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Auriga Cia. Ltda, se obtuvo un puntaje de 18 de un total de 25 como podemos ver en la tabla siguiente:

V. SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA							
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	Total	Puntaje	Calificación
Usted se siente plenamente satisfecho al trabajar en esta empresa	0	6	10	6	1	23	2,9	Debilidad Leve
Considera que el ambiente de trabajo es muy agradable	0	6	12	4	1	23	2,9	Debilidad Leve
Las autoridades y compañeros valoran y respetan su opinión y su trabajo	14	6	0	0	3	23	4,2	Fortaleza Fuerte
La empresa le da facilidades para que triunfe en su vida profesional y personal	3	12	4	2	2	23	3,5	Fortaleza Leve
La remuneración que recibe es satisfactoria	5	10	4	1	3	23	3,6	Fortaleza Leve

Tabla No 12: Frecuencia de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable satisfacción laboral).

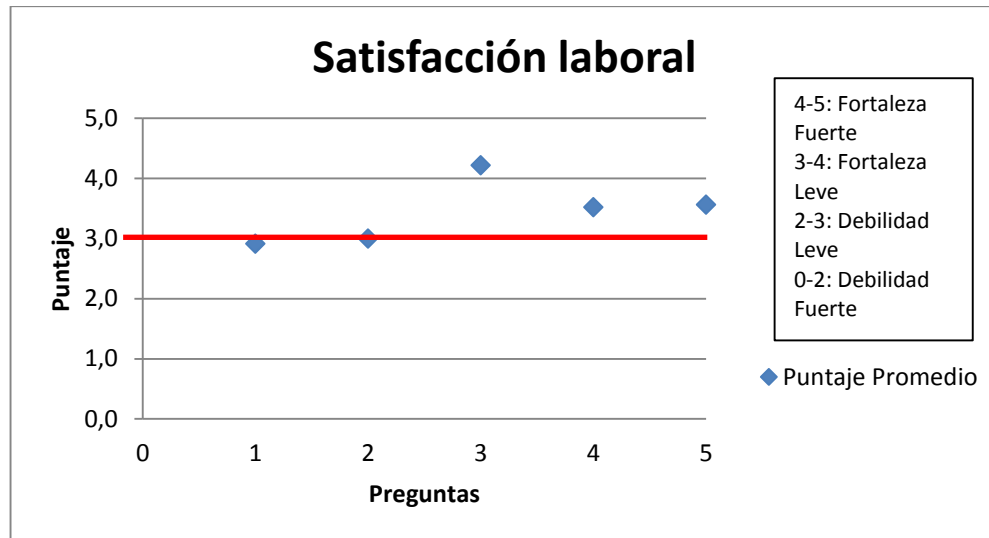


Gráfico No 9: Frecuencia y puntaje promedio de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable satisfacción laboral).

V.SATISFACCIÓN LABORAL	PORCENTAJE					Total
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde	
Usted se siente plenamente satisfecho al trabajar en esta empresa	0,00	26,09	43,48	26,09	4,35	100
Considera que el ambiente de trabajo es muy agradable	0,00	26,09	52,17	17,39	4,35	100
Las autoridades y compañeros valoran y respetan su opinión y su trabajo	60,87	26,09	0,00	0,00	13,04	100
La empresa le da facilidades para que triunfe en su vida profesional y personal	13,04	52,17	17,39	8,70	8,70	100
La remuneración que recibe es satisfactoria	21,74	43,48	17,39	4,35	13,04	100

Tabla No 13: Porcentaje de resultado de encuesta a empleados Auriga Cia. Ltda (variable satisfacción laboral).

En base a las tablas y gráficos anteriores podemos observar que los trabajadores se sienten parcialmente satisfechos con su trabajo:

- Por un lado se puede decir que en Auriga Cia. Ltda existe una satisfacción laboral por parte de algunos de los empleados debido al ambiente de respeto y consideración que existe en la empresa lo cual crea que muchos se sientan a gusto de sus puestos de trabajo y de realizar sus funciones correspondientes, puesto que el 60,87% de ellos están muy de acuerdo y el 26,09% están de acuerdo con la pregunta “Las autoridades y compañeros valoran y respetan su opinión y su trabajo” adicionalmente la media pondera de la respuesta es igual a 4,2 lo que se considera como una fortaleza fuerte en la empresa debido a que un ambiente de respeto es de suma importancia para desarrollar un buen trabajo. Otro aspecto positivo que se refleja en la encuesta es que los empleados en su mayoría se sienten a gusto con su salario lo cual es bueno ya que este es uno de los factores más importantes que un empleado toma en cuenta al momento de ingresar y trabajar en una empresa, esto se ve reflejado en que el 21,74% están muy de acuerdo y el 43,48% está de acuerdo con la pregunta “La remuneración que recibe es satisfactoria” lo que se ve reflejado en el resultado de media ponderada de la respuesta que es igual a 3,6 que se considera como una fortaleza leve en la empresa.
- En el aspecto negativo se puede concluir que no existe una satisfacción laboral total en la empresa, debido a la influencia de las variables analizadas anteriormente como es el caso de liderazgo, motivación y ciudadanía organizacional, ya que en el caso de la empresa estas variables

tienen un nivel regular, ya que no existe un buen liderazgo por parte del alta gerencia al no involucrarse con sus empleados, lo cual afecta a la motivación de estos, debido a que no se cubren sus necesidades y aspiraciones en su totalidad, por ende esta falta de involucramiento con los empleados y la empresa no permite establecer objetivos, políticas y estrategias claras en la empresa lo cual afecta directamente al ambiente de trabajo y a la satisfacción laboral de los empleados, ya que un empleado desmotivado, sin rumbo claro por falta de un plan estratégico definido y sin un buen líder no se va a sentir a gusto en su trabajo. Esto se ve reflejado en los resultados de dos de las preguntas de la encuesta realizada a la empresa acerca de esta variable, en la primera podemos observar que en si la satisfacción laboral existe pero no por parte de todo los empleados es decir hay una satisfacción laboral parcial, puesto que el 43,48% está en desacuerdo y el 26,09% está muy en desacuerdo con la pregunta “Usted se siente plenamente satisfecho al trabajar en esta empresa” adicionalmente la media ponderada de la respuesta es igual 2,9 en base a lo cual este aspecto se lo clasifica como una debilidad leve pero de importancia en la empresa. Y por último el 52,17% de los encuestados están en desacuerdo, el 17,39% están muy en desacuerdo y el 4,35% no responde a la pregunta “Considera que el ambiente de trabajo es muy agradable” que se refleja en su media ponderada correspondiente a 2,9 que se considera como una debilidad leve en la empresa y que afecta directamente a la satisfacción laboral.

4. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ESTRATÉGICO

4.1.1 Ciudadanía Organizacional

4.1.1.1 Nombre de la propuesta

“Propuesta de plan estratégico en la empresa Auriga Cia.Ltda, Quito-Ecuador”.

4.1.1.2 Diagnostico: Resumen

- Falta de una misión, visión, objetivos y políticas formalizadas e institucionalizadas (no existe plan estratégico).
- Escaso involucramiento de la alta gerencia con sus empleados y la empresa en general.
- Dificultad al definir y alcanzar objetivos y metas en especial a mediano y largo plazo.
- Deterioro en la relación entre empresa-empleado y empresa-cliente.
- Posible aumento en los niveles de ausentismo y rotación en la empresa (insatisfacción laboral).

4.1.1.3 Antecedentes

En el propósito de definir la realidad de la empresa Auriga Cia. Ltda se realiza el plan de mejoramiento Administrativo y Estratégico, en el cual se desarrollo el conocimiento basto y suficiente acerca de la ciudadanía organizacional.

El conocimiento mencionado se lo genero tomando los siguientes parámetros:

- Ambiente laboral.
- Sentimiento de pertenencia por parte del empleado.
- Conocimiento del personal de la realidad de la empresa
- Oportunidades de desarrollo del empleado.

4.1.1.4 Justificación

La falta de una misión, visión, políticas y objetivos definidos y establecidos por parte de la empresa hace que la organización en general no tenga una guía clara de lo que es, lo que quiere y cómo manejar una relación correcta entre empresa-empleado y empresa-cliente, en consecuencia se dificulta definir y alcanzar objetivos y metas en especial a largo plazo.

En el caso de la empresa Auriga Cia. Ltda al constar con una ciudadanía organizacional regular, debido al no definir ni establecer un plan

estratégico, conlleva a que el empleado no se sienta identificado con la empresa debido a la falta de políticas, normas y objetivos claros, en consecuencia el nivel de ausentismo puede aumentar. Y a su vez debe preocuparse de la rotación de personal si sigue manteniendo una ciudadanía organizacional regular lo cual no es bueno para una empresa debido a que esta rotación implica pérdidas de tiempo, dinero, productividad y un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, es por esto que la empresa si ha sufrido de rotación de empleados debido a características propias del sector de la construcción y a la falta de un plan estratégico sólido y que involucre a toda la organización.

En base a conocer la situación actual de la ciudadanía organizacional de la empresa y definir sus consecuencias, la *“Propuesta de plan estratégico en la empresa Auriga Cia.Ltda, Quito-Ecuador”*, es la solución más conveniente y pertinente para la compañía.

4.1.2.1 Objetivos

- Buscar el involucramiento y compromiso en un 80% de la organización, en lapso de un año.
- Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno.
- Definir estrategias, políticas y metas a seguir por parte de la organización en el transcurso de 3 años.

4.1.1.6 Actividades:

Tiempo en días laborables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Responsa ble
Definir Misión y Visión																										Gerente, Jefe de proyectos y Accionista s.
Establecer valores y políticas institucionales																										Gerente, Jefe de proyectos y Accionista s.
Identificar, analizar, seleccionar y clasificar los procesos en la organización																										Gerente y jefe de proyectos.
Desarrollar indicadores de medida de los procesos																										Gerente y jefe de proyectos.
Nombrar personal a cargo de los procesos y toma de decisiones																										Gerente y jefe de proyectos.
Elaborar matrices de prioridades para mejora de procesos																										Jefe de proyectos.
Identificar y analizar el entorno de la empresa																										Jefe de proyectos, Jefe de ventas y personal de apoyo.
Identificar las áreas estratégicas de la entidad																										Gerente y jefe de proyectos, jefe de ventas y personal de apoyo
Identificar los factores críticos de cada una de las áreas estratégicas																										Gerente y jefe de proyectos.
Identificar y analizar oportunidades y amenazas del entorno																										Jefe de proyectos y Jefe de ventas.
Identificar y analizar fortalezas y debilidades internas.																										Jefe de proyectos y Jefe de ventas.
Determinar Objetivos Estratégicos																										Gerente y jefe de proyectos.

Elaborar estrategias claves para la consecución de los objetivos																			Gerente y jefe de proyectos.
Clasificar y priorizar las estrategias conforme a las perspectivas de la empresa																			Gerente y jefe de proyectos.
Establecer actividades para ejecutar estrategias																			Jefe de proyectos
Definir indicadores de evaluación y medición																			Jefe de Proyectos.
Desarrollar e implementar un cuadro de mando integral y evaluación																			Gerente, jefe de proyectos y de ventas.
Planificación de la inserción vertical y horizontal del proyecto																			Gerente, jefe de proyectos y de ventas.

4.1.1.7 Presupuesto de la propuesta:

ANALISIS DE COSTOS TOTALES

CONCEPTO	VALOR TOTAL
	(DOLARES)
1.- PERSONAL TECNICO	3683,33
2.- PERSONAL AUXILIAR OPERATIVO	511,67
B.- CARGAS SOCIALES	717,90
D.- COSTOS DIRECTOS Y MISCELANEOS	1469,33
COSTOS DIRECTOS =(A+B+C+D)=	6382,23
G.- COSTOS INDIRECTOS	341,11
TOTAL PROYECTO	6723,35

ANALISIS DE REMUNERACIONES

1. SUELDOS DEL PERSONAL TECNICO (DOLARES)						
CODI GO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSU AL	TOTAL
1.1	ARQUITECTO	GERENTE	1	0,53	3000	1600,00
1.2	ARQUITECTO	JEFE DE PROYECTO	1	0,83	2500	2083,33
SUBTOTAL No. 1						3683,33

2.- SUELDOS DEL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO (DOLARES)						
CODI GO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSU AL	TOTAL
2.1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	1	0,50	900	450,00
2.2	PERSONAL DE APOYO	TRABAJO VARIOS	1	0,17	370	61,67
SUBTOTAL No. 2 =						511,67

TOTAL =SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2 =						4195,00
----------------------------------	--	--	--	--	--	----------------

CARGAS SOCIALES

Personal	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Fondos de reserva	Total	Tiempo Previsto
GERENTE	364,5	283,5	250,00	898,00	478,933333
JEFE DE PROYECTO	303,75	236,25	208,33	748,33	623,61
JEFE DE VENTAS	109,35	85,05	75,00	269,40	134,70
PERSONAL DE APOYO	44,955	34,965	30,83	110,75	18,46
				Total	1255,70

COSTOS DIRECTOS

CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (DOLARES)	VALOR TOTAL
4.1 OFICINA					
4.1.1	Arriendo de oficinas	mes	0,83	500,00	416,67
4.1.2	Energía Eléctrica	mes	0,83	40,00	33,33
4.1.3	Agua Potable	mes	0,83	30,00	25,00
4.1.4	Teléfono, telefax, internet		0,83	100,00	83,33
4.1.5	Equipos de oficina (computadoras,fax,impresoras,escaner,camaras fotograficas)	mes	0,83	900,00	750,00
4.1.6	Materiales de oficina: papelería, tinta de impresión, CDs...	Global	0,83	120,00	100,00
SUBTOTAL N0. 1					1408,33
4.2 GENERALES					
IMPRESIÓN DE INFORMES Y PLANOS					
4.2.1	Copias de memorias y documentos	u	150	0,04	6,00
4.2.2	Espiralados	u	15	2,00	30,00
4.2.3	Fotografías y revelados (o impresiones)	Global	20	1,25	25,00
SUBTOTAL N0. 2					61,00
TOTAL					1469,33

COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACIÓN DE PROYECTO

DESCRIPCION DEL RUBRO INDIRECTO	VALOR TOTAL
1.-GASTOS VARIOS	319,11
2.- IMPREVISTOS	22,00
MONTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	341,11

4.1.2 Gestión Empresarial

4.1.2.1 Nombre de la Propuesta

“Propuesta de reestructuración funcional y de departamentalización de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”.

4.1.2.2 Diagnostico: Resumen

- Escaso involucramiento de la alta gerencia con sus empleados y la empresa en general.
- Departamento de Recursos humanos no institucionalizado ni organizado.
- Los programas de liderazgo y manejo del talento humano no se definen ni implementan.
- Planificación del manejo de talento humano en cuanto a motivación y satisfacción laboral no existe.
- Falta de procesos y departamentos para facilitar una comunicación entre empleado-empleado y empleado-superior.
- Trabajo coordinado y en equipo no se visualiza en el ambiente laboral.
- Decisiones administrativas improvisadas y sin tomar en cuenta sugerencias y necesidades de empleados y la empresa en general

4.1.2.3 Antecedentes

En el propósito de definir y conocer la administración actual de la empresa Auriga Cia. Ltda se realiza el plan de mejoramiento Administrativo y Estratégico, en el cual se desarrollo el conocimiento basto y suficiente acerca de la administración, gerencia, liderazgo, comunicación y motivación de la organización.

El conocimiento mencionado se lo genero tomando los siguientes parámetros:

- Ambiente laboral.
- Relación empleado-empresa y empresa-empleado.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Satisfacción laboral.
- Relación de toma de decisiones con la situación real de la empresa.

4.1.2.4 Justificación

La falta de involucramiento y conocimiento de las necesidades de los empleados y de la empresa en general por parte de la administración y del gerente, crea una carencia de motivación y de decisiones acertadas

para la conducción de la empresa. Esto se debe a que la administración de la empresa no toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, a la clara falta de organización, departamentalización que haga posible una intermediación entre empleados y gerentes, estructuración funcional de la empresa y liderazgo en áreas relacionadas con talento humano y atención al cliente.

En el caso de la empresa la falta de involucramiento de la administración con las necesidades de sus empleados y con la empresa, en general no crea un buen ambiente de trabajo debido a que los requerimientos de los empleados y empresa no pueden ser cumplidos por la alta gerencia lo cual puede crear dificultades en el trabajo, quejas, insatisfacción laboral y desmotivación por parte del trabajador y un posible aumento de ausentismo y rotación en la empresa.

En base a conocer la administración actual de la empresa y definir sus consecuencias, la *“Propuesta de restructuración funcional y de departamentalización de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”*, es la solución más conveniente y pertinente para la compañía.

4.1.2.5 Objetivos de la propuesta

- Delimitar funciones y actividades al personal en base a sus puestos de trabajo y competencias.
- Facilitar el control de las tareas y procesos por parte de los mandos medios y altos.

- Mejorar en un 20% el rendimiento y productividad de los procesos y recursos en lapso de 3 años.
- Facilitar y mejorar la comunicación entre empleado-jefe en un 50% en el transcurso de un año.

4.1.2.6 Actividades:

Tiempo en días laborables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Responsable
Actividades y acciones																							
Reestructuración funcional																							
Recopilar información pertinente acerca de los fallos o problemas de la empresa																							Gerente, Jefe de proyectos, Contadora y Jefe de Ventas.
Analizar a fondo la situación actual de la organización																							Gerente, Jefe de proyectos, Contadora y Jefe de Ventas.
Definir y analizar la nueva estructura que se quiere llevar a cabo																							Gerente y jefe de proyectos.
Desarrollar nuevas estrategias en base al nuevo Plan de reestructuración																							Gerente y jefe de proyectos.
Obtener las autorizaciones, aprobaciones y recomendaciones necesarias sobre la reestructuración prevista																							Gerente y jefe de proyectos.
Anunciar la reestructuración a la organización en general																							Gerente y jefe de proyectos.
Revisar detalladamente las nuevas funciones, metas y respectivos responsables.																							Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Establecer la normas y procedimientos necesarios para instruir al personal clave de acuerdo con el plan revisado.																							Gerente y jefe de proyectos y jefe de ventas
Fijar criterios para medir la eficacia de la gestión																							Gerente y jefe de proyectos.

[illegible]

4.1.2.7 Presupuesto de la propuesta:

ANALISIS DE COSTOS TOTALES

CONCEPTO	VALOR TOTAL
	(DOLARES)
1.- PERSONAL TECNICO	3633,33
2.- PERSONAL AUXILIAR OPERATIVO	450,00
B.- CARGAS SOCIALES	1222,28
D.- COSTOS DIRECTOS Y MISCELANEOS	1300,33
COSTOS DIRECTOS =(A+B+C+D)=	6605,94
G.- COSTOS INDIRECTOS	345,30
MONTO DE OFERTA (CD + CI), SIN IVA =	6951,24

ANALISIS DE REMUNERACIONES

1. SUELDOS DEL PERSONAL TECNICO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
1.1	ARQUITECTO	GERENTE	1	0,60	3000	1800,00
1.2	ARQUITECTO	JEFE DE PROYECTO	1	0,73	2500	1833,33
SUBTOTAL No. 1						3633,33

2.- SUELDOS DEL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
2.1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	1	0,37	900	330,00
2.2	CONTADORA	CONTADORA	1	0,13	900	120,00
SUBTOTAL No. 2 =						450,00

TOTAL =SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2 =						4083,33
----------------------------------	--	--	--	--	--	----------------

CARGAS SOCIALES

	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Fondos de reserva	Total	Tiempo Previsto
GERENTE	364,5	283,5	250	898,00	538,80
JEFE DE PROYECTO	303,75	236,25	208,33	748,33	548,78
JEFE DE VENTAS	109,35	85,05	75	269,40	98,78
CONTADORA	109,35	85,05	75	269,40	35,92
				Total	1222,28

COSTOS DIRECTOS

CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (DOLARES)	VALOR TOTAL
4.1 OFICINA					
4.1.1	Arriendo de oficina	Mes	0,73	500,00	366,67
4.1.2	Energía Eléctrica	Mes	0,73	40,00	29,33
4.1.3	Agua Potable	Mes	0,73	30,00	22,00
4.1.4	Teléfono, telefax, internet		0,73	100,00	73,33
4.1.5	Equipos de oficina (computadoras,fax,impresoras,escaner,cameras fotograficas)	Mes	0,73	900,00	660,00
4.1.6	Materiales de oficina: papelería, tinta de impresión, CDs...	Global	0,73	120,00	88,00
SUBTOTAL N0. 1					1239,33
4.2 GENERALES					
IMPRESIÓN DE INFORMES Y PLANOS					
4.2.1	Copias de memorias y documentos	U	150	0,04	6,00
4.2.2	Espiralados	U	15	2,00	30,00
4.2.3	Fotografías y revelados (o impresiones)	Global	20	1,25	25,00
SUBTOTAL N0. 2					61,00
TOTAL					1300,33

COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACIÓN

DESCRIPCION DEL RUBRO INDIRECTO	VALOR TOTAL
1.-GASTOS VARIOS	330,30
2.-IMPREVISTOS	15,00
MONTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	345,30

4.1.3 Satisfacción Laboral

4.1.3.1 Nombre de la Propuesta

“Propuesta de capacitación y mejoramiento del ambiente laboral de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”.

4.1.3.2 Diagnostico: Resumen

- Los programas de liderazgo y manejo del talento humano no se definen ni implementan.
- Planificación del manejo de talento humano en cuanto a motivación y satisfacción laboral no existe.
- Trabajo coordinado y en equipo no se visualiza en el ambiente laboral.
- Decisiones administrativas improvisadas y sin tomar en cuenta sugerencias y necesidades de empleados y la empresa en general
- La motivación y satisfacción de las necesidades laborales no se visualizan en el contexto empresarial.
- Decisiones acerca de mejoras del ambiente laboral e incentivos a empleados improvisadas y erróneas.

4.1.3.3 Antecedentes

En el propósito de definir y conocer el ambiente laboral actual de la empresa Auriga Cia. Ltda se realiza el plan de mejoramiento Administrativo y Estratégico, en el cual se desarrollo el conocimiento basto y suficiente acerca de la administración, gerencia, liderazgo, satisfacción laboral y motivación de la organización.

El conocimiento mencionado se lo genero tomando los siguientes parámetros:

- Ambiente laboral.
- Relación empleado-empresa y empresa-empleado.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Satisfacción laboral.

4.1.3.4 Justificación

En base a la encuesta y el diagnostico que se ha realizado de la situación actual de la empresa Auriga Cia. Ltda en el capitulo anterior, la influencia de las variables analizadas como es el caso de liderazgo, motivación y ciudadanía organizacional, al tener un nivel regular, se da en el ambiente laboral de la empresa ya que no existe un buen liderazgo por parte del alta gerencia al no involucrarse con sus empleados, lo cual afecta a la motivación de estos, debido a que no se cubren sus necesidades y aspiraciones en su totalidad, por ende esta falta de involucramiento con los

empleados y al no establecer objetivos, políticas y estrategias claras en la empresa, afecta directamente al ambiente de trabajo y a la satisfacción laboral de los empleados, ya que un empleado desmotivado, sin rumbo claro por falta de un plan estratégico definido y sin un buen líder no se va a sentir a gusto en su trabajo y por ende no va a tener un buen rendimiento.

En base a conocer la administración actual de la empresa y definir sus consecuencias, la *“Propuesta de capacitación y mejoramiento del ambiente laboral de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”*, es la solución más conveniente y pertinente para la compañía.

4.1.3.5 Objetivos de la propuesta

- Incrementar la productividad de la empresa en un 30% en el lapso de 3 años.
- Promover un ambiente con un incremento de seguridad laboral del 60% en la empresa.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos calificados al 100% en términos de conocimiento, habilidades y actitudes en lapso de un año.
- Aumentar el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en un 50% en lapso de un año.

4.1.3.6 Actividades

Tiempo en días laborables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Responsable
Programa de capacitación al personal																	
Recopilar información pertinente acerca del desempeño del personal																	Gerente, Jefe de proyectos, Contadora y Jefe de Ventas.
Analizar a fondo la situación actual de la organización																	Gerente, Jefe de proyectos, Contadora y Jefe de Ventas.
Definir y analizar el programa de capacitación que se quiere llevar a cabo																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Desarrollar nuevas estrategias y objetivos del nuevo programa de capacitación																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Definir los temas y características de los instructivos a seguir.																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Definir los criterios de evaluación para determinar la efectividad de las capacitaciones.																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Planificación de reuniones departamentales para determinar necesidades futuras de capacitación																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Mejora de clima laboral																	
Propuestas de eventos sociales y deportivos																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Desarrollo de incentivos laborales																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Propuestas de vinculación colectiva empresa-grupos de interés.																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas
Sociabilización horizontal y vertical de propuestas																	Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de ventas

4.1.3.7 Presupuesto de la propuesta

ANÁLISIS DE COSTOS TOTALES

CONCEPTO	VALOR TOTAL
	(DOLARES)
1.- PERSONAL TECNICO	2933,33
2.- PERSONAL AUXILIAR OPERATIVO	630,00
3.- SUBCONTRATOS	2720,00
B.- CARGAS SOCIALES	1066,62
D.- COSTOS DIRECTOS Y MISCELANEOS	962,33
COSTOS DIRECTOS =(A+B+C+D)=	8312,29

G.- COSTOS INDIRECTOS	440,61
-----------------------	--------

MONTO DE OFERTA (CD + CI), SIN IVA =	8752,91
--------------------------------------	---------

ANALISIS DE REMUNERACIONES

1. SUELDOS DEL PERSONAL TECNICO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
1.1	ARQUITECTO	GERENTE	1	0,53	3000	1600,00
1.2	ARQUITECTO	JEFE DE PROYECTO	1	0,53	2500	1333,33
SUBTOTAL No. 1						2933,33

2.- SUELDOS DEL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
2.1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	1	0,53	900	480,00
2.2	CONTADORA	CONTADORA	1	0,17	900	150,00
SUBTOTAL No. 2 =						630,00

TOTAL =SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2 =	3563,33
----------------------------------	---------

CARGAS SOCIALES

	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Fondos de reserva	Total	Tiempo Previsto
GERENTE	364,5	283,5	250	898,00	478,93

JEFE DE PROYECTO	303,75	236,25	208,33	748,33	399,11
JEFE DE VENTAS	109,35	85,05	75	269,40	143,68
CONTADORA	109,35	85,05	75	269,40	44,90
				Total	1066,62

3. CONTRATACIONES Y SERVICIOS VARIOS (DOLARES)					
CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Capacitación	Horas	68	40	2720,00
	SUBTOTAL NO. 1				2720,00

COSTOS DIRECTOS

CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (DOLARE S)	VALOR TOTAL
4.1 OFICINA					
4.1.1	Arriendo de oficina	mes	0,53	500,00	266,67
4.1.2	Energía Eléctrica	mes	0,53	40,00	21,33
4.1.3	Agua Potable	mes	0,53	30,00	16,00
4.1.4	Teléfono, telefax, internet		0,53	100,00	53,33
4.1.5	Equipos de oficina (computadoras,fax,impresoras,escaner,camaras fotograficas)	mes	0,53	900,00	480,00
4.1.6	Materiales de oficina: papelería, tinta de impresión, CDs...	Global	0,53	120,00	64,00
SUBTOTAL NO. 1					901,33
4.2 GENERALES					
IMPRESIÓN DE INFORMES Y PLANOS					
4.2.1	Copias de memorias y documentos	u	150	0,04	6,00
4.2.2	Espiralados	u	15	2,00	30,00
4.2.3	Fotografías y revelados (o impresiones)	Global	20	1,25	25,00
SUBTOTAL NO. 2					61,00
TOTAL					962,33

COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACIÓN DE PERFIL PROYECTO

DESCRIPCION DEL RUBRO INDIRECTO	VALOR TOTAL
1.-GASTOS VARIOS	415,61
2. IMPREVISTOS	25,00
MONTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	440,61

4.1.4 Ventas

4.1.4.1 Nombre de la Propuesta

“Propuesta de mercadeo de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”.

4.1.4.2 Diagnostico: Resumen

- Índices de rentabilidad de la empresa Auriga Cia. Ltda, no muestran una buena rentabilidad en estos últimos tres años.
- Costos de ventas y gastos de construcción elevados en relación a los bajos ingresos por ventas de la empresa.
- Ventas esporádicas, lo cual refleja una baja liquidez.
- Poca iniciativa en cuanto a nuevos proyectos inmobiliarios.
- Decisiones administrativas improvisadas y sin tomar en cuenta las necesidades del mercado.

4.1.4.3 Antecedentes

En el propósito de definir y conocer la situación actual de la empresa Auriga Cia. Ltda se realiza el plan de mejoramiento Administrativo y Estratégico, en el cual se desarrollo el conocimiento basto y suficiente acerca de la administración, gerencia, liderazgo, situación financiera y de mercado de la organización.

El conocimiento mencionado se lo genero tomando los siguientes parámetros:

- Mercado Inmobiliario.

- Estados Financieros.
- Índices financieros.

4.1.4.4 Justificación

En base al diagnóstico financiero de la empresa y a la recopilación de información del mercado inmobiliario del país, que se ha realizado en el capítulo anterior. Podemos observar claramente que la empresa no muestra una buena rentabilidad en estos últimos tres años, en los cuales se ha desarrollado un solo proyecto de construcción en la ciudad de Ambato llamado Departamentos Mizar, del cual depende la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad baja se debe a los altos costos y gastos de construcción que conlleva este proyecto y la venta lenta de departamentos lo cual produce que la empresa tenga pérdidas es por esto que el margen neto y bruto sean negativos (-52,36%) debido a que los costos de construcción sobrepasan considerablemente a las ventas lo cual es perjudicial para toda la empresa y hace que la empresa debido a su margen de ganancias negativas no justifique la inversión del proyecto.

En base a conocer la administración actual de la empresa, el mercado y definir sus consecuencias, la *“Propuesta de mercadeo de la empresa Auriga Cia. Ltda, Quito-Ecuador”*. Es la solución más conveniente y pertinente para la compañía.

4.1.4.5 Objetivos de la propuesta

- Determinar en un 100% el tipo de proyecto inmobiliario que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- Construir en un 90% la información del riesgo que corren los diferentes proyectos de ser o no aceptados en el mercado.
- Obtener un mínimo de margen de ganancia neta en próximos proyectos de 20%.
- Incrementar las ventas anuales en un 30%.
- Reducir y distribuir los costos de venta anuales en un 10%.

4.1.4.6 Actividades

Tiempo en días laborables Actividades y acciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Responsable
Recopilar información pertinente para																															Gerente, Jefe de proyectos y Jefe

CONCEPTO	VALOR TOTAL
	(DOLARES)
1.- PERSONAL TECNICO	1833,33
2.- PERSONAL AUXILIAR OPERATIVO	360,00
3.- SUBCONTRATOS	5000,00
B.- CARGAS SOCIALES	656,54
D.- COSTOS DIRECTOS Y MISCELANEOS	1751,00
COSTOS DIRECTOS =(A+B+C+D)=	9600,87

G.- COSTOS INDIRECTOS	505,04
-----------------------	--------

MONTO DE PROPUESTA (CD + CI), SIN IVA =	10105,91
---	----------

ANALISIS DE REMUNERACIONES

1. SUELDOS DEL PERSONAL TECNICO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
1.1	ARQUITECTO	GERENTE	1	0,33	3000	1000,00
1.2	ARQUITECTO	JEFE DE PROYECTO	1	0,33	2500	833,33
SUBTOTAL No. 1						1833,33

2.- SUELDOS DEL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
2.1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	1	0,40	900	360,00
SUBTOTAL No. 2 =						360,00

TOTAL =SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2 =	2193,33
----------------------------------	---------

CARGAS SOCIALES

Personal	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Fondos de reserva	Total	Tiempo Previsto
----------	-----------------	-------------------	-------------------	-------	-----------------

GERENTE	364,5	283,5	250	898,00	299,33
JEFE DE PROYECTO	303,75	236,25	208,33	748,33	249,44
JEFE DE VENTAS	109,35	85,05	75	269,40	107,76
				Total	656,54

3. CONTRATACIONES Y SERVICIOS VARIOS (DOLARES)					
CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Estudio de mercado	GLB	1	5000	5000,00
	SUBTOTAL NO. 1				5000,00

COSTOS DIRECTOS

CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (DOLARES)	VALOR TOTAL
4.1 OFICINA					
4.1.1	Arriendo de oficina	Mes	1,00	500,00	500,00
4.1.2	Energía Eléctrica	Mes	1,00	40,00	40,00
4.1.3	Agua Potable	Mes	1,00	30,00	30,00
4.1.4	Teléfono, telefax, internet		1,00	100,00	100,00
4.1.5	Equipos de oficina (computadoras,fax,impresoras,escaner,cameras fotograficas)	Mes	1,00	900,00	900,00
4.1.6	Materiales de oficina: papelería, tinta de impresión, CDs...	Global	1,00	120,00	120,00
SUBTOTAL NO. 1					1690,00
4.2 GENERALES					
IMPRESIÓN DE INFORMES Y PLANOS					
4.2.1	Copias de memorias y documentos	U	150	0,04	6,00
4.2.2	Espiralados	U	15	2,00	30,00
4.2.3	Fotografías y revelados (o impresiones)	Global	20	1,25	25,00
SUBTOTAL NO. 2					61,00
TOTAL					1751,00

**COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACIÓN DE
PERFIL PROYECTO**

DESCRIPCION DEL RUBRO INDIRECTO	VALOR TOTAL
1.-GASTOS VARIOS	480,04
2. IMPREVISTOS	25,00
MONTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	505,04

4.4.1 Económico Financiero

4.1.5.1 Nombre de la Propuesta:

“Propuesta de mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Auriga Cía. Ltda., Quito-Ecuador”.

4.1.5.2 Diagnóstico: Resumen

- Beneficios netos anuales de la empresa, no cubren el capital invertido ni las expectativas de la administración, debido a que en el último año se presenta una pérdida considerable reflejada en un índice de rentabilidad de -52,36%.
- Costos de ventas y gastos de construcción no en concordancia en relación a los bajos ingresos por ventas de la empresa.
- Ventas esporádicas, lo cual refleja una baja liquidez lo que no permite cumplir con días de pago establecidos por ende no cumplir con las obligaciones que la empresa tiene con sus proveedores, lo que se ve reflejado en los 591 días de pago a proveedores lo cual es un valor muy elevado que refleja que al no tener efectivo inmediato no se puede pagar a proveedores con rapidez y en plazos determinados y que la mayoría de las compras se realizan con el capital de la empresa y con las ventas a crédito.

4.1.5.3 Antecedentes:

En el propósito de definir y conocer la situación actual de la empresa Auriga Cia. Ltda. se realiza el plan de mejoramiento Administrativo y Estratégico, en el cual se desarrolló el conocimiento basto y suficiente acerca de la administración, gerencia, liderazgo, situación financiera y de mercado de la organización.

El conocimiento mencionado se lo genero tomando los siguientes parámetros:

- Estados Financieros.
- Índices financieros.

4.1.5.4 Justificación:

En base al diagnóstico financiero de los últimos 3 años de la empresa Auriga Cia. Ltda., podemos observar claramente que la empresa no muestra una buena rentabilidad en estos últimos años. Esta rentabilidad baja se debe a los altos costos y gastos de construcción que conlleva este proyecto y la venta lenta y esporádica de departamentos, lo cual produce que la empresa tenga pérdidas considerables lo cual se ve reflejado y produce que el margen neto y bruto de la empresa sean negativos (-52,36%).

Estas ventas esporádicas y los costos elevados anuales debido a la alta inversión que se necesita en el proyecto, también afectan a los índices de actividad de la empresa los cuales reflejan que la empresa no maneja la cantidad necesaria de efectivo para financiar su operación y así pagar sus

gastos y costos, esto se debe a que la mayoría de ventas o facturación se hacen a crédito las cuales se cobra en periodos de tiempo considerables y también al tomar en cuenta que lo que se vende son departamentos no simples unidades de producción hace que no se concrete ventas de manera constante y seguida. Por ejemplo en el año 2013 los índices financieros muestran un recaudo de cuentas por cobrar o cartera que se realiza en 112 días y el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 591 días lo cual es un valor muy elevado que refleja que al no tener efectivo inmediato no se puede pagar a proveedores con rapidez y en plazos determinados y que la mayoría de las compras se realizan con el capital de trabajo de la empresa y con las ventas a crédito.

En base a conocer la administración actual de la empresa, el mercado y definir sus consecuencias, la *“Propuesta de mejoramiento de rentabilidad de la empresa Auriga Cía. Ltda., Quito-Ecuador”*. Es la solución más conveniente y pertinente para la compañía y se relaciona y complementa directamente con la propuesta de *“Propuesta de mercadeo de la empresa Auriga Cía. Ltda., Quito-Ecuador”*.

4.1.5.5 Objetivos de la propuesta:

- Mejorar las políticas de cobro y facturación de la empresa con el objetivo de reducir los días de pago en relación a plazos establecidos con proveedores y

así que la empresa posea el efectivo necesario para financiar correctamente su operación.

- Obtener un mínimo de margen de ganancia neta en próximos proyectos de 20%.
- Incrementar las ventas anuales en un 30%.
- Articular la presenta propuesta con la propuesta de mercadeo.

4.1.5.6 Actividades:

Tiempo en días laborables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Responsa ble
Recopilar información pertinente para poder definir el problema de facturación de la empresa.																									Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de Ventas.
Definir posibles proyectos o acciones a tomar para mejorar los índices de actividad de la empresa																									Gerente, Jefe de proyectos y Jefe de Ventas.
Establecer convenios con instituciones financieras privadas que faciliten créditos a potenciales clientes de la empresa.																									Gerente y Jefe de proyectos
Contratar una firma de abogados que agilicen los procesos legales relacionados con la compra de departamentos.																									Gerente
Contratar empresas inmobiliarias y mutualistas que agiliten y concreten un mayor número de ventas en el transcurso del año.																									Jefe de ventas y jefe de proyectos
Implementar y complementar las propuestas planteadas con la mira de mejorar la rentabilidad																									Gerente, jefe de proyectos y jefe de ventas

4.1.5.7 Presupuesto de la propuesta

ANALISIS DE COSTOS TOTALES

CONCEPTO	VALOR TOTAL (DOLARES)
1.- PERSONAL TECNICO	3750,00
2.- PERSONAL AUXILIAR OPERATIVO	480,00
3.- SUBCONTRATOS	25009,99
B.- CARGAS SOCIALES	1266,18
D.- COSTOS DIRECTOS Y MISCELANEOS	1751,00
COSTOS DIRECTOS =(A+B+C+D)=	32257,17
G.- COSTOS INDIRECTOS	1637,86
MONTO DE OFERTA (CD + CI), SIN IVA =	33895,03

ANALISIS DE REMUNERACIONES

1. SUELDOS DEL PERSONAL TECNICO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
1.1	ARQUITECTO	GERENTE	1	0,67	3000	2000,00
1.2	ARQUITECTO	JEFE DE PROYECTO	1	0,70	2500	1750,00
SUBTOTAL No. 1						3750,00
2.- SUELDOS DEL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO (DOLARES)						
CODIGO	PERSONAL	ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	TIEMPO PREVISTO (MES)	SUELDO	
					MENSUAL	TOTAL
2.1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	1	0,53	900	480,00
SUBTOTAL No. 2 =						480,00
TOTAL =SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2 =						4230,00

CARGAS SOCIALES

	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Fondos de reserva	Total	Tiempo Previsto
GERENTE	364,5	283,5	250	898,00	598,67
JEFE DE PROYECTO	303,75	236,25	208,33	748,33	523,83
JEFE DE VENTAS	109,35	85,05	75	269,40	143,68

				Total	1266,18

CONTRATACIONES

3. CONTRATACIONES Y SERVICIOS VARIOS (DOLARES)					
CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	% COMISIÓN	VALOR VENTAS ANUALES	VALOR TOTAL
	Empresa Inmobiliaria	GLB	3%	416833	12504,99
	Firma de abogados	GLB	3%	416833	12504,99
	SUBTOTAL NO. 1				25009,99
Nota: El valor total de contrataciones se calcula en base al promedio de las ventas anuales de los ultimos tres años de la empresa.					

COSTOS DIRECTOS

CODIGO	TIPO DE TRABAJO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (DOLARES)	VALOR TOTAL
4.1 OFICINA					
4.1.1	Arriendo de oficina	Mes	1,00	500,00	500,00
4.1.2	Energia Electrica	Mes	1,00	40,00	40,00
4.1.3	Agua Potable	Mes	1,00	30,00	30,00
4.1.4	Telefono, telefax, internet		1,00	100,00	100,00
4.1.5	Equipos de oficina (computadoras,fax,impresoras,escaner,ca maras fotograficas)	Mes	1,00	900,00	900,00
4.1.6	Materiales de oficina: papeleria, tinta de impresión, CDs...	Global	1,00	120,00	120,00
SUBTOTAL NO. 1					1690,00
4.2 GENERALES					
IMPRESIÓN DE INFORMES Y PLANOS					
4.2.1	Copias de memorias y documentos	U	150	0,04	6,00
4.2.2	Espiralados	U	15	2,00	30,00
4.2.3	Fotografías y revelados (o impresiones)	Global	20	1,25	25,00
SUBTOTAL NO. 2					61,00
TOTAL					1751,00

COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACIÓN DE PERFIL

PROYECTO

DESCRIPCION DEL RUBRO INDIRECTO	VALOR TOTAL
1.-GASTOS VARIOS	1612,86
2. IMPREVISTOS	25,00
MONTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	1637,86

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

En base al análisis de la situación actual de la empresa Auriga Cia. Ltda. Se desprenden una serie de conclusiones que permiten entender las fallas administrativas de la empresa y así plantear las propuestas pertinentes para la mejora tanto a corto, como a largo plazo de la organización y obtener resultados satisfactorios en aspectos económicos-financieros, laborales y de crecimiento en el mercado.

La empresa Auriga Cia. Ltda. no cuenta con los pilares fundamentales de la administración de una organización , los cuales son: La planificación, la organización, la dirección y el control. La falta de una planificación previa se ve reflejada al no existir una misión, visión, objetivos y políticas formalizadas e institucionalizadas en la empresa, lo que hace que la organización en general no tenga una guía clara de lo que es, lo que quiere y cómo maneja una relación correcta entre empresa-empleado y empresa-cliente. Esto se debe principalmente al escaso involucramiento de la alta gerencia con sus empleados, lo cual no permite a la administración tomar decisiones adecuadas y satisfactorias en base a la situación real de la empresa, es por esto que no se definen ni implementan programas necesarios en cuanto al liderazgo, talento humano, motivación y satisfacción laboral.

El objetivo primordial de esta investigación fue concebir un plan de mejoramiento administrativo para la empresa, en base al diagnóstico y análisis de los procesos administrativos mencionados en el párrafo anterior. En el último capítulo, se proponen propuestas de mejoramiento directamente relacionadas con las fallas administrativas presentes en la organización. Estas tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Ciudadanía Organizacional
- Gestión Empresarial
- Satisfacción Laboral
- Ventas
- Económico-Financiero

Como uno de los objetivos específicos planteados se tuvo, el diagnosticar el estado de los procesos administrativos de la empresa Auriga Cia. Ltda, en base a lo cual se ha analizado las principales áreas administrativas de la empresa las cuales son:

- Comunicación
- Liderazgo
- Ciudadanía Organizacional
- Satisfacción Laboral
- Motivación
- Económico-Financiero

En el caso de la comunicación de la empresa, en base al diagnóstico y análisis realizado se puede identificar que el problema principal en este aspecto es la falta de comunicación de los mandos altos con sus empleados, lo cual crea los

empleados no se sientan escuchados y esta falta de comunicación tiene como consecuencia directa la falta de conocimiento por parte de los altos mandos de la situación interna de la empresa y por ende que no se tomen decisiones acertadas ni correctas que satisfagan las necesidades de la empresa y del empleado como tal.

El problema de falta de comunicación e involucramiento de los altos mandos con la empresa afecta a su vez al liderazgo que la empresa maneja en su administración, en base a lo cual se puede concluir que la administración de la empresa toma decisiones no acertadas e improvisadas en cuanto a estrategias y programas de motivación y cumplimiento de necesidades laborales, ya que no se visualiza un trabajo coordinado ni en equipo y que el desempeño de los trabajadores al no cumplir con sus necesidades sea menor por ende el cumplimiento de metas y objetivos sea a destiempo y sin optimizar recursos.

En los aspectos tanto de Ciudadanía Organizacional, Satisfacción Laboral y Motivación se puede concluir que la falta de un plan estratégico en donde se defina y establezca una misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias en base a las cuales la empresa se pueda guiar y determinar sus funciones y acciones tiene como consecuencia:

La dificultad al definir y alcanzar objetivos y metas a mediano y largo plazo.

Deterioro de la relación entre empresa-empleado y empresa-cliente.

Un posible aumento en los niveles de ausentismo y rotación laboral en la empresa (insatisfacción laboral).

El mejoramiento del ambiente de trabajo para una satisfacción laboral se basa en una agenda aislada

Programas de incentivos por buen desempeño y agasajos improvisados y desorganizados.

Otro aspecto importante en toda la empresa que determina su actual situación es el aspecto económico-financiero, en el caso de Auriga Cia. Ltda se puede concluir mediante el análisis de índices financieros que la empresa conlleva una situación difícil en los últimos tres años, específicamente en las áreas de rentabilidad la cual es baja y se debe a los altos costos y gastos de construcción que conlleva el proyecto de construcción de sus productos inmobiliarios y la venta lenta de estos lo cual produce que la empresa tenga pérdidas es por esto que el margen neto y bruto sean negativos (-52,36%). En el área de índices de Actividad, los resultados en el 2013 muestran un recaudo de cuentas por cobrar o cartera que se realiza en 112 días y el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 591 días, lo cual refleja que la empresa no maneja la cantidad necesaria de efectivo para financiar su operación y así pagar sus gastos y costos, esto se debe a que la mayoría de ventas o facturación se hacen a crédito las cuales se cobra o se pagan en periodos de tiempo considerables.

En base a lo descrito y mencionado anteriormente se puede decir que se cumplió en su totalidad con el objetivo específico mencionado en un principio, debido a que se pudo analizar e interpretar las áreas administrativas más importantes y relevantes para determinar la situación real y actual de la compañía Auriga Cia. Ltda.

El segundo objetivo específico que se planteo fue determinar los ámbitos y áreas para aplicar un plan de mejoramiento administrativo en la empresa Auriga Cia. Ltda. El cual en base al diagnostico realizado se puede concluir que los ámbitos

más importantes en los cuales se debe aplicar un mejoramiento administrativo son:

- Talento humano
- Administración estratégica..

Ambos ámbitos se relacionan de manera directa, es por esto que la falta de una administración estratégica que se ve reflejada al no tener una misión, visión, objetivos, metas ni estrategias definidas ni establecidas y al escaso involucramiento de la administración con la empresa, producen que en la empresa Auriga Cia. Ltda no exista un manejo planificado ni específico de la gestión del talento humano, debido a lo cual se toman decisiones de manera improvisada sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades de la empresa y del empleado como tal, por lo que el nivel de motivación de los empleados es regular y se ve afectado al no tener claro de por qué y para qué hacer su trabajo, lo cual afecta de manera negativa al desempeño y satisfacción laboral de cada empleado.

En cuanto a las áreas específicas que cubran en su totalidad los ámbitos mencionados anteriormente y que se pretende realizar el plan de mejoramiento, se determino las siguientes:

Ciudadanía Organizacional: La cual abarca los aspectos ambiente laboral y los ámbitos de talento humano y administración estratégica.

Gestión Empresarial: La cual abarca los aspectos de liderazgo, comunicación y motivación y el ámbito de talento humano.

Satisfacción Laboral: La cual abarca el aspecto de satisfacción laboral y el ámbito de talento humano.

Ventas: La cual abarca los aspectos de ventas, mercado y económico-financiero.

Económico-Financiero: La cual abarca los aspectos de ventas, rentabilidad y facturación de la empresa.

En base a lo descrito anteriormente se puede concluir que la empresa Auriga Cia. Ltda. maneja una administración deficiente en su gestión empresarial, debido a que en todos los aspectos, ámbitos y áreas analizadas y mencionadas existen problemas relacionados con la clara falta de planificación, involucramiento de los altos mandos con la empresa y un manejo improvisado del talento humano y procesos dentro de la compañía.

El último objetivo específico planteado fue el desarrollar un compendio de propuestas y estrategias administrativas que consoliden y mejoren la gestión de la empresa Auriga Cia. Ltda.

En base a lo cual , al diagnóstico y análisis desarrollado a lo largo de este trabajo se plantea varias propuestas de mejoramiento. Es por esto que se plantea la propuesta de desarrollar un plan estratégico en la empresa para de esta manera definir y consolidar políticas y metas a seguir por parte de la organización y en base a estas establecer estrategias claves para cumplir con objetivos propuestos.

También se plantea una propuesta que se relaciona directamente con la gestión empresarial de la empresa, la cual es la reestructuración funcional y de departamentalización de la empresa con el objetivo de delimitar funciones y actividades del personal en base a sus puestos de trabajo y competencias, de esta manera facilitando el control de las tareas y procesos por parte de los mandos medios y altos, y así mejorar el rendimiento y productividad de los procesos y recursos de la empresa.

En los aspectos de motivación y satisfacción laboral se desarrolla la propuesta de capacitación y mejoramiento del ambiente laboral con el objetivo de proporcionar a la empresa recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y de esta manera mejorar el desempeño y la productividad y a su vez aumentar el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

En el aspecto de ventas se desarrolla la propuesta de mercadeo de la empresa, para de esta manera determinar el tipo de proyecto inmobiliario que la comunidad estaría dispuesta a adquirir, definiendo el riesgo que corren los diferentes proyectos de ser o no aceptados en el mercado con el objetivo de mejorar las ventas de la empresa e incrementar su rentabilidad.

Y por ultimo en el aspecto económico-financiero se plantea la propuesta de mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Auriga Cia. Ltda. en base a la cual se quiere obtener un rentabilidad positiva realizando convenios estratégicos con instituciones financieras, empresas inmobiliarias y firmas de abogados para de esta manera facilitar e incentivar las ventas de departamentos y agilizar y mejorar los procesos de ventas y facturación para la empresa.

En relación a lo mencionado anteriormente se puede concluir que los perfiles de las propuestas planteadas engloban todos los aspectos, ámbitos y áreas diagnosticadas y analizadas en la empresa en donde se encontró deficiencias administrativas, en base a lo cual el desarrollo de estas propuestas de mejoramiento por parte de la compañía puede mejorar y consolidar la gestión administrativa de la empresa, obteniendo mejores resultados en ámbitos como talento humano, ventas, económico-financiero y ciudadanía organizacional.

5.2 Recomendaciones

Debido a que este proyecto se basa en la mejora de una empresa de manera particular, es importante y recomendable que esta mejora sea constante y continua en base a los cambios tanto internos y externos que influyen de manera directa al desarrollo de la empresa Auriga Cia. Ltda.

Es recomendable que a futuro se enfatice en otros aspectos importantes de la empresa en especial en el diagnóstico financiero y contable para así desarrollar un mejoramiento integral continuo con nuevas propuestas que abarquen otros aspectos que no se toman en cuenta en este estudio debido a su perfil como es el caso de la contabilidad y auditoría,.

En base a todas las teorías, conceptos actuales y futuros en relación al mejoramiento empresarial, es recomendable que el desarrollo actual y futuro de la empresa Auriga Cia. Ltda, este en relación a la actualización de los enfoques y teorías del mejoramiento continuo empresarial.

En relación al diagnóstico y análisis realizado de la administración de la empresa Auriga Cia. Ltda. es recomendable aplicar un mejoramiento y capacitación constante en cuanto a técnicas de administración partiendo en primer lugar de los dueños y altos mandos de la empresa, para que así se pueda implementar una cultura empresarial adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- ANZOLA, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- DESS, LUMPKIN Y EISNEM (2001). *Administración Estratégica textos y casos*. México: MacGrawHill.
- FRED R. DAVID. (2002). *Conceptos de Administración Estratégica*. USA: Pearson Educación.
- GALLARDO JOSE. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. Alfaomega.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Ed Cívitas.
- HARRINGTON, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- HITT, IRELAND & HOSKISSON. (2008). *Administración Estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- HOFER, CH. Y SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Angeles: West Publishes.
- ISHIKAWA, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad?*. Santafé de Bogotá, Colombia. Compañía Editorial Norma.
- KAST, F.E. Y ROSENZWEIG J. E. (1988) *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- KENNETH J. A. (1985) *Manual de administración estratégica*. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- LONGENECKER J. MOORE C. PETTY J. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. México: Internacional Thomson Editores.
- MARIÑO, H. (1993). *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. Bogotá, Colombia. Tercer Mundo Editores.
- PANDE, P., NEUMAN, R. & CAVANAGH, R. (2002). *Las claves prácticas de Seis Sigmas*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U
- RAMÍREZ N. CABELLO M. (1997). *Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito*. México: McGraw-Hill interamericana.
- RODRÍGUEZ L. (1980). *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*. USA: South-Western Publishing.
- THOMAS L. WHEELLEN. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*; México: Pearson Educación.
- VARELA. (2000). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Colombia. Pearson Educación